

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Julia Ront

**STRATEEGIA LOOMINE MIKROETTEVÕTTE  
ONDESKTOP OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Elina Kallas

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2016. a.

.....õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	5
1. Mikroettevõtte strateegia loomise teoreetilised alused .....	8
1.1. Strateegia mõiste ja selle olulisus mikroettevõttes .....	8
1.2. Ettevõtte strateegilise planeerimise protsess .....	13
1.3. Strateegia väljatöötamise meetodid ja strateegilised valikud .....	19
2. Strateegia väljatöötamine mikroettevõttele OnDesktop OÜ .....	29
2.1. Ülevaade OnDesktop OÜ tegevusest ja uurimismeetoditest .....	29
2.2. Juhtumiuuringu läbiviimine ja tulemused .....	35
2.3. Ettepanekud strateegia väljatöötamiseks ettevõttele OnDesktop OÜ .....	44
Kokkuvõte .....	51
Viidatud allikad .....	54
Lisad .....	62
Lisa 1. Strateegia mõiste erinevate autorite definitsioonid .....	62
Lisa 2. Porteri viie jõu mudeli üldkuju .....	63
Lisa 3. SWOT mudel koos abiküsimustega .....	64
Lisa 4. Ärimudeli lõuend koos abiküsimustega .....	65

Lisa 5. Ärimudeli lõuendi järgi loodud strateegiate tüübid.....	66
Lisa 6. Kliendiväärtuspakkumise mudel .....	67
Lisa 7. Kliendiväärtuspakkumise mudeli koostamise juhend .....	68
Lisa 8. Empiirilise uuringu läbiviimise plaan .....	71
Lisa 9. Intervjuu OnDesktop OÜ juhatajaga.....	72
Lisa 10. IT sektori järgi koostatud Porteri viie konkurentsijõu mudel .....	77
Lisa 11. Arenguseminari läbiviimine .....	78
Lisa 12. Arenguseminaris väljapakutud missioonid, visioonid ja arenguvajadused...	79
Lisa 13. OnDesktop OÜ arenguseminaris koostatud SWOT mudel.....	80
Lisa 14. Arenguseminaris koostatud ärilõuendi mudel.....	81
Lisa 15. Arenguseminaris koostatud kliendiväärtuspakkumise mudel .....	84
Lisa 16. OnDesktop OÜ SWOT mudeli põhjal koostatud TOWS maatriks.....	86
Lisa 17. OnDesktop OÜ strateegilised valikud TOWS maatriksi põhjal.....	87
Lisa 18. OnDesktop OÜ strateegilised valikud ärilõuendi põhjal.....	88
Lisa 19. OnDesktop OÜ kliendiväärtuspakkumise mudeli analüüs.....	89
Lisa 20. Ettepanekud ettevõttele OnDesktop OÜ erinevate analüüsimeetodite põhjal .....	90
Summary .....	91

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva tehnoloogilises maailmas muutuvad majanduslikud tingimused, konkurents ja nõudlus väga kiiresti. Organisatsioonid peavad leidma teatud eeliseid ja võtma vastu otsuseid, mis võimaldaksid neil olla konkurentidest efektiivsemad ja kiiremad. Kaasajal on hakatud strateegia mõistet vaatlama kui ettevõtte tulevikule orienteeritud abivahendit. Kasutusele on võetud mitmed strateegilised analüüsimeetodid ettevõtte tuleviku prognoosimiseks ja plaanide koostamiseks ärimaailmas. Tundes paremini keskkonda, oma konkurente ja kliente suudab ettevõtte säästa ressursse, kohaneda paremini ja reageerida kiiremini keskkonna muutustele.

Strateegiast rääkides mõeldakse tihtipeale esialgu suurettevõtteid, kellel on pikad traditsioonid ja kelle heaks töötab mitusada inimest. Väikestes ettevõtetes piirdub strateegiline juhtimine tihtipeale vaid juhi poolt seatud suuliste ülesannete täitmisega. Mikro-, väikese ja keskmise suurusega ettevõtted ehk VKEd (*SME – small and medium enterprise*) mängivad aga tähtsat rolli nii globaalsel kui ka Eesti tasandil. VKEd moodustavad ligikaudu 99,8% Euroopa Liidu ettevõtetest, andes tööd pea 90 miljonile inimesele. Eesti ettevõtetest on 90,3% mikroettevõtted, mis suudavad tööd pakkuda 30,9% tööealisest rahvastikust. (Media Information SME ... 2015: 6)

Alates 2009. aastast ehk kriisi madalpunktist, on Eesti VKEde arv jõudsalt kasvanud, suuremas osas tänu mikroettevõtetele. Mikroettevõtete poolt toodud lisandväärtus on viimase kuue aasta jooksul kasvanud 83% ja tööhõive omakorda 22%. (*Ibid*: 6) Antud statistika näitab, et Eesti ettevõtjatel on huvi ja soovi mikroettevõtlusega tegeleda. Järelikutl suurusest sõltumata peaks igal ettevõttel olema strateegiline plaan, olgu selleks siis väljatöötatud, kirjutatud või arenguseminaris suuliselt läbiarutatud, kooskõlastatud kava.

Mitmed varasemad tööd on täheldanud, et mikroettevõtted on tihtipeale liiga hõivatud igapäevaste probleemide lahendamisega. Tegeletakse rohkem klientide küsimustele

vastamise, tellimuste täitmise, seadmete ostmise ja uute klientide otsimisega. Mikroettevõtjad keskenduvad rohkem päeva-, nädala- või kuueesmärkide täitmisele. Plaani koostamisele, mis kehtiks aastaid, ei soovita aga aega kulutada. Eelnevad uuringud on samas tõestanud, et sellise suhtumisega ei pruugi mikroettevõtte kaua pinnal püsida. Olulisteks teguriteks mikroettevõtte edukuses mängivad turu, konkurentsi ja kliendi tundmine, meeskonna õppimisvõimelisus ja kogemus. (Jamak *et al.* 2011: 75–77)

Bakalaureusetöö eesmärk on töötada välja ettepanekud strateegia kujundamiseks veebiarendusega tegelevale mikroettevõttele OnDesktop OÜ. Ettevõtte käive on viimaste aastate jooksul märgatavalt langenud. Ettevõtte on tegutsenud juba kaheksa aastat ilma konkreetset piiritletud ja kooskõlastatud strateegiata. Autor oletab, et ettevõtte eeliste ja puuduste, turu, konkurentsi ja kliendi mittetundmine on stimuleerinud ettevõtte käive langust. OnDesktop OÜ teenusteportfell on piisavalt lai ning tegemist on kogenud meeskonnaga, kuid infotehnoloogia turu muutumise ja aina uute konkurentide tulekuga on ettevõtte hakanud tunnetama vajadust konkreetset sõnastatud ja kooskõlastatud plaani järele.

Töös soovitakse leida probleeme ja puudujääke OnDesktop OÜ meeskonnal oma ettevõtte potentsiaali, turu, konkurentsi ja kliendi tundmises, analüüsi põhjal teha aga ettepanekuid ettevõtte suunamiseks konkurentsivõimelisuse ja kasumlikkuse poole. Töö kirjutamisel keskendus autor järgmistele uurimisülesannetele:

- kirjeldada strateegia loomise teoreetilisi aluseid mikroettevõtte kontekstis;
- tuua välja mikroettevõtte jaoks sobivad analüüsimeetodid ja abivahendid strateegia väljatöötamiseks;
- viia läbi infotehnoloogia haruanalüüs uurimaks turul valitsevaid võimalusi, ohtusid ja konkurentsi;
- abivahendeid kasutades viia läbi dokumendianalüüs, intervjuu ja arenguseminar leidmaks probleeme ettevõtte meeskonna teadmistes oma ettevõtte eelistest, puudustest ja klientidest;
- analüüsida juhtumiuuringu tulemusi;
- teha ettepanekuid OnDesktop OÜ strateegiliste alternatiivide väljatöötamiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, kumbki omakorda jaotatud kolmeks alapeatükiks. Teoreetilise osa esimene alapeatükk defineerib strateegia mõistet ja selgitab strateegia rolli mikroettevõttes. Teine alapeatükk kirjeldab skemaatiliselt strateegia loomisprotsessi kaks esimest etappi: sise- ja väliskeskkonna analüüsi etapp ja strateegia väljatöötamise etapp. Kolmas alapeatükk toob näiteid strateegia kujundamiseks kasutatavatest abivahenditest. Empiirilise osa esimeses alapeatükis kirjeldatakse OnDesktop OÜ tegevust ja töös rakendatud metoodikat. Teine alapeatükk analüüsib dokumendianalüüsi, intervjuu ja arenguseminari tulemusi. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja ettepanekuid OnDesktop OÜ uue strateegia kujundamiseks.

Käesolev bakalaureusetöö keskendub järgmistele märksõnadele: strateegia mõiste, strateegia loomine, mikroettevõtte, SWOT analüüs, Porteri analüüs, Osterwalder, ärimudeli lõuend, kliendiväärtuspakkumise mudel, arenguseminar, juhtumiuuring.

# 1. MIKROETTEVÖTTE STRATEEGIA LOOMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Strateegia mõiste ja selle olulisus mikroettevõttes

Strateegia mõiste tuleneb kreekakeelsest sõnast *strategos*, mis tähendab kindralit või muud sõjapealikku. Sõjategevuses kasutati strateegia mõistet juba rohkem kui 2500 aastat tagasi taktika, skeemi, disaini või süsteemi kirjeldamiseks. Eesmärgiks oli aga selliste valikute tegemine, mis võimaldaksid sõda vältida. (Aurik *et al.* 2014: 2; Freedman 2013: 30) Järgnevas alapeatükis selgitab autor ettevõtte strateegia mõistet ja defineerib seda erinevate autorite kaudu, kirjeldab mikroettevõtet mõjutavaid tegureid või selle sees esinevaid probleeme, samuti nimetab põhjusi, miks mikroettevõttes on strateegia oluline.

Enne 1960. aastaid ei kasutatud strateegia mõistet ärikeskkonnas peaaegu üldse. Koos inimeste ettevõtlikkuse kasvuga, tekkis vajadus uue sõna järele, mis aitaks inimesel sõnastada tema eesmäärke ja koostada plaani. Nii hakati 1970. aastast kasutama strateegia mõistet aina rohkem ning tänapäeval võib antud mõistet kuulda eelkõige ettevõtluse kontekstis. (Freedman 2013: 13) Chandler oli üks esimesi, kes tutvustas strateegia definitsiooni ettevõtetele, nimetades seda ettevõtte pikaajaliste sihtide, eesmärkide ja tegevussuundade kogumiks (Steensen 2014: 266). Kuigi enne seda kirjeldasid Neumann ja Morgenstern juba 1944. aastal strateegiat mänguteooria kontekstis kui plaani, mida mängija *k* järgib mängu ajal. Antud plaan pidi valmistama mängijat ette igasuguseks situatsiooniks ning kalkuleerima, kuidas oleks efektiivsem käituda oponendi erinevate tegevusviiside korral. (Neumann *et al.* 2007: 79)

Autor võrdles varasemaid ja hilisemaid ettevõtte strateegia mõiste definitsioone, kus esimeste hulka kuulusid enne 21. sajandit esmakordselt trükitud teadustööd ja hilisemate alla kategoriseeriti 21. sajandil välja antud tööde autoreid (vt lisa 1).



Neumann ja Morgenstern (2007: 79) ja Ansoff (1965: 119–120) nimetasid strateegiat meetmete või reeglite kogumiks, mida ettevõtte kasutab otsuste vastuvõtmiseks. Chandler (2003: 13) ja Drucker (2006: 17) kirjeldasid, et strateegiat saab vajaduse korral alati kohandada ja muuta. Samuti sõltub ettevõtte strateegia suuremas osas ressurssidest, milles autoritega nõustub Ansoff, kes ütles, et strateegia kujundamist mõjutavad ettevõtte tootevalik, kasvupotentsiaal, turuosa ja konkurentsieelis.

21. sajandi autorid tõid sisse ka selliseid tegureid nagu keskkond, jätkusuutlikkus ja tulevik. Markides (2004: 8) märkis, et ettevõtte tegevus peab olema kooskõlas väliskeskkonnaga. Kvint (2009: 12) ja McKeown (2012: 15–16) keskendusid strateegia olulisusele tuleviku suhtes, selle pikaajalisele efektile. Rumelt (2011: 14) meenutas aga, et strateegia aitab leida ettevõttes valitsevaid probleeme ja koostada plaani nende ületamiseks.

Käesolevas bakalaureusetöös võetakse aluseks mitme autori mõtetest koostatud kombineeritud definitsiooni. Strateegia määrab ära ettevõtte kitsaskohad, aitab neid ületada, püstitab eesmärged ning aitab jõuda soovitud tulemuseni olemasolevate vahendite abil. Strateegiaks võib nimetada ettevõtte plaani, mudelit, meetmete või reeglite kogumit. Strateegia on viis, kuidas täita lühi- kui ka pikaajalisi eesmärged, see tagab ettevõtte jätkusuutlikkust ja kooskõla ettevõtte tegevuse ja väliskeskkonna vahel.

Kirjanduses on mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtted ühe kategooria all SME (ingl. k. *small and medium enterprises*). Eesti keskendus esmakordselt mikro- ja väikeettevõtluse määratlemisele 1996. aastal ning nüüd kasutatakse lühendit VKE (väikese ja keskmise suurusega ettevõtte). Määratluse vajalikkus peitub selles, et viimase paarikümne aasta jooksul on hakanud tekkima aina rohkem väiksema suurusega ettevõtteid, kes ei ole huvitatud kasvust, vaid soovivad tegutseda väikese kollektiiviga oma nišiturul. Pärast antud mõiste sõnastamist on hakatud looma rohkem eratingimusi väiksemate ettevõtete jaoks. Kuna nad ei suuda konkureerida suurte ettevõtetega, peaksid neil olema eraldi reeglid laenude taotlemisel või raamatupidamisaruannete koostamisel. (Uus VKEd määratlus 2006: 5–10)

VKE-d jagunevad järgmiselt (Uus VKE-de määratlus 2006: 14):

- keskmise suurusega ettevõtte, milles töötab kuni 250 inimest ning mille aastakäive või aastabilansi kogumaht jääb alla 50 miljoni euro;
- väikeetevõtte, kus peab olema palgal kuni 50 töötajat ja selle aastakäive või aastabilansi kogumaht peab olema kuni 10 miljonit eurot;
- mikroetevõtte, milles töötab kuni 10 inimest, selle aastakäive või aastabilansi kogumaht peab jääma alla 2 miljoni euro.

2010. aastal oli maailma 132 riigis kokku loetud 125 miljonit registreeritud VKE-d, millest 89 miljonit olid asutatud arengumaades (Kushnir *et al.* 2010: 1). Igas maailmariigis moodustavad mikroetevõtted keskmiselt 70–95% kõikidest ettevõtetest ning kõige suurema osakaaluga on mikroetevõtteid teenindussektoris. Mitmetel mikroetevõtetel pole palgal ühtegi töötajat. (Entrepreneurship at a Glance 2015: 24). Euroopa Liidus on 2014. aasta andmetel 22,3 miljonit VKE-d, mis suudavad pakkuda tööd 90 miljonile inimesele. 92,7% neist moodustavad mikroetevõtted. Eestis on mikroetevõtete osakaal kõikidest ettevõtetest 90,3% või ligikaudu 57 000 ettevõtet. Kokku pakuvad Eesti mikroetevõtted tööd 125 000 inimesele ning viimase aasta jooksul on tööhõive mikroetevõtetes kasvanud 23%. (Media Information SME ... 2015: 2–3)

Varasemate uuringute kohaselt on mikroetevõtlusega tegeleva inimese jaoks ettevõtlus peamiseks sissetulekuallikaks, mitte poole kohaga projekt oma põhitöö kõrval. Sellise ettevõtja jaoks on eriti tähtis eneseteostumine, isiklik vabadus ja sõltumatus. Tihtipeale ei ole aga mikroetevõtjal aimu enda ja oma organisatsiooni potentsiaalst, sest mikroetevõtte omanik keskendub lühieesmärkidele ja hetkeprobleemidele, näiteks arvete tasumisele. Kui võrrelda mikroetevõtjat keskmise suuruse ja makroetevõtjaga, siis viimased on rohkem keskendunud kasumi teenimisele ja maailma muutmisele. Samuti makroetevõtjatega võrreldes, ei võta mikroetevõtja liiga suuri riske. (Doub, Edgcomb 2005: 21) Kuratko (2003: 6) toob esile ka teguri, et mikroetevõtjateks on tihtipeale naised, immigrandid või väiksemad huvigrupid.

Varasemalt on avaldatud arvamust, et strateegiline juhtimine on kohane vaid suuretvetetetele, sest väikeetevõtetes on kõik liialt lihtsustatud. Väikeetevõttes on

mitteformaalsem keskkond ning tihti sõltub kogu ettevõtte tegevus selle juhi või omaniku ideedest. (Leimann *et al.* 2003: 101) Mitmed tööd toetavad väidet, et vähemalt ettevõtte juhtkond peab tundma oma organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi, keskkonnast tulevaid ohte ja uusi võimalusi (Papulova, Papulova 2006: 2). Carland ja Carlandi (2003: 8) väike- ja mikroettevõtete uuringu kohaselt on konkreetse ja põhjalikuma strateegiaga ettevõtetel ka paremad finantstulemused.

Tihti peale on VKEdel probleeme ressursside kättesaamisega ning finantseering on mikroettevõtete jaoks tihti peale kõige suuremaks valukohaks. Mikroettevõtetel ei ole nii palju varasid suurema laenu taotlemiseks ning bürokraatiast läbilöömiseks. Finantsallikate puudumise tõttu ei suuda mikroettevõtted teha koostööd teiste ettevõtetega või osaleda avaliku sektori innovatsioonitegevusest. (Schiffer, Weder 2001: 5–6) Mikroettevõtte nõrkusteks nimetatakse ka puudulikku töötajate kaasamist ja koolitamist. Tihti ei suudeta sellises ettevõttes töötajaid piisavalt motiveerida ja kollektiivil puudub ühine visioon. (Voss *et al.* 1998: 13–15) Strateegia on VKEdel rohkem intuiitiivne, struktuuril on vähem tasandeid. Tarnijatega läbirääkimisel on VKEde positsioon üsna nõrk, kuid samas nõudlusele ja teistele muudatustele reageeritakse kiiresti tänu otsesele kliendikontaktile. (Ciubotariu 2013: 206)

Personalijuhtimine on mikroettevõttes piiratud juhataja suuliste ülesannete täitmisega, tihti peale täidab juhataja püstitatud ülesandeid ise. Samas esineb ka seda, et alluvad peavad täitma isegi oma erialaga mitteseotuid ülesandeid. (*Ibid*: 205–206) Mikroettevõtetel on sellepoolest mitmeid konkurentsieeliseid mõnede personalijuhtimise aspektide poolest: töökliima, tasakaal eraelu ja töö vahel, tööaja korraldus. Suurtel ettevõtetel on samas eelis mõõdetavate aspektide poolest: koolitus- ja karjääri võimalused, töötasu kasv, turuosakaal. (De Kok *et al.* 2011: 17) Samuti, kui rääkida finantsaspektist, siis on mikroettevõtte eeliseks see, et nad suudavad sõlmida mitteametlikke kokkuleppeid, mis võimaldavad vältida maksude maksmist. Seetõttu puutuvad mikroettevõtted harvemini korruptsiooniga. (Schiffer, Weder 2001: 5–6)

Mikro- ja väikeettevõtlusele on iseloomulik mitteametlik ja empiiriline lähenemine juhtimisele. Ühelt poolt peavad ettevõtted suutma kohanema ebakindla väliskeskkonnaga, kuid teiselt poolt esineb ressursside (aja-, finants-, inimressursside) nappus, mis ei võimalda mikroettevõtjal kehtestada ametlikke personalialaseid reegleid

ja eesmäärke. (De Kok *et al.* 2002: 11–13) Juhtkonna roll strateegia loomise protsessis sõltub ettevõtte suurusest. Suures organisatsioonis vastutavad strateegia kujundamise eest omaette analüütikutest ja alama astme juhatajatest koosnevad meeskonnad, väikeettevõttes vastutab strateegia eest eelkõige juhataja. Samas ettevõtte väike suurus ei pea ilmtingimata vähendama ka strateegilise planeerimise osakaalu. (Skokan *et al.* 2013: 58)

Lussier ja Pfeifer (2001: 230–235) on Kesk-Euroopa ettevõtete uuringust välja selgitanud peamisi erinevusi õnnestunud ja ebaõnnestunud mikro- ja väikeettevõtte vahel. Edukatel omanikel oli kõrgem haridustase, kui ebaedukatel; edukad ettevõtted olid rohkem valivad potentsiaalsete töötajate suhtes ning adekvaatse töötaja leidmiseks kulus neil rohkem aega; edukad ettevõtted tegelesid tunduvalt rohkem strateegilise planeerimisega. Ka Leimann *et al.* (2003: 101) märkis ära, et strateegilise juhtimise puudulikkus on üks peamisi põhjusi, miks väiksemad ettevõtted läbi kukkuvad. Varasemad empiirilised uuringud on toonud esile, et strateegiline planeerimine tööstusettevõtetes on seotud suurenenud tootlikkuse ja paremate majandustulemustega. Samuti strateegilise juhtimisega tegelevad ettevõtted on innovaatilisemad. (Andersen 2000: 196) Rudd *et al.* (2008: 100) uuring näitas ka, et strateegiline planeerimine aitab ettevõttel olla paindlikum välismõjude suhtes.

VKEd on tänapäeval hakanud tunnistama strateegilise juhtimise olulisust. Strateegia aitab aru saada, mis on ettevõtte hetkeolukord või –positsioon. Strateegia kaudu saab ettevõtte sõnastada ühtse ja kõigile arusaadava visiooni ja missiooni. See toob esile ka ettevõtte tugevusi ja nõrkusi, keskendudes strateegiliselt olulisematele eesmärkidele. Strateegiline planeerimine võimaldab ettevõttel olla aktiivsem. Strateegia kaudu suudab ettevõtte paremini toime tulla ootamatute probleemidega ning ettevõtte ei pea muretsema ebaoluliste ja vähemtõenäoliste välismõjude tõttu. Just strateegiline planeerimine on aluseks ettevõtte eetilisele ja sotsiaalselt vastutustundlikule käitumismustrile. (Skokan *et al.* 2013: 59–60)

Strateegia loomine on küll ajamahukas ja raske, kuid paikapandud plaan toob ettevõtte jaoks järgmisi eeliseid (Lawlor 2010: 2):

- rohkem energiat, sest ettevõttes puuduvad vaidlused ja küsimused ühise eesmärgi ja visiooni kohta, prioriteedid on paika pandud;

- suurenenud tootlikus, sest keskendutakse eelkõige kõige olulisematele küsimustele, vähemolulisi probleeme lahendatakse jooksvalt;
- paremate otsuste tegemine, sest paikapandud visiooni ja strateegia kaudu suudab juhtkond palgata sobivaid inimesi, teha tulemuslikke investeeringuid;
- parem kliendirahulolu, sest väljatöötatud strateegiaga ettevõtte kasvab ja areneb kiiremini – kliendid aga tahavad teha koostööd tuntud ja kogenud ettevõttega;
- konkurentsieelis suurem, sest ettevõttel on parem ülevaade konkurentide tegevustest.

Ressursside vähesusele vaatamata on strateegia väljatöötamise ja rakendamise seisukohast mikroettevõtetel mitmeid eeliseid suurte ettevõtete üle. Strateegilise plaani formuleerimine, rakendamine ja hindamine on lihtsustatud, sest mikroettevõtetel on vähem huvigruppe, kes oleksid muutustest mõjutatud. Samuti on väiksematel ettevõtetel võimalik näha potentsiaalseid turunišše või saada informatsiooni avalikkusele seni tundmatute väiketurgude kohta. (Prymon 2014: 257–258)

Teoreetikud on küll strateegia mõistet aja jooksul erinevalt defineerinud, kuid sisu on olnud pea alati sama: strateegia on ettevõtte reeglite, eesmärkide, plaanide ja mudelite kogum, mis aitab ettevõttel liikuda ühise tulevikuvisiooni suunas. Strateegilisel planeerimisel on tänapäeval oluline arvestada ka keskkonnaga ning tähtsaks on muutunud ettevõtte jätkusuutlikkus. Esmapilgul võib tunduda, et alla 10 töötajaga ettevõttel ei ole vaja kulutada ressursse strateegilise planeerimise peale, kuid mitmed uuringud on tõestanud, et strateegiline juhtimine lisab igas suuruses ettevõttele lisandväärtust. Kuna strateegia väljatöötamine eeldab strateegilise planeerimise protsessi läbimist, siis vaatleb autor järgmises peatükis strateegilise planeerimise protsessi mudeleid ja positsioneerimise võimalusi.

## **1.2. Ettevõtte strateegilise planeerimise protsess**

Pettigrew käsitluse järgi jaotub strateegia kolmeks elemendiks: protsessiks, sisuks ja kontekstiks. Strateegiline planeerimine toimib vaid kõikide elementide arvestamisel. Strateegilise planeerimise protsess sõltub sellest, kes sellega tegeleb ja kuidas sellega tegeletakse, teisisõnu, ettevõtte sisust. Organisatsiooni struktuuri või juhtkonna muutmine võib kaasa tuua suuremaid või väiksemaid muutusi ettevõtte strateegias ehk

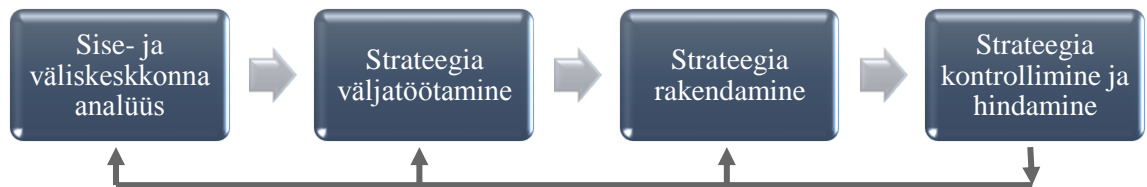
juhtkond peab võtma vastu selliseid otsuseid, mida nõuab kontekst. (Grattan 2011: 15–26) Järgnevalt vaatleb autor strateegilise planeerimise protsessi etappe erinevate mudelite põhjal ning kirjeldab lähemalt komponente, millest koosnevad kaks esimest etappi.

Strateegia kujundamine tähendab protsessi, millega organisatsioon määratleb oma tegevuse pikaajalist suunda ja ulatust (Gimbert *et al.* 2010: 479). Strateegilise planeerimise protsessi mudeleid on mitmesuguseid, kuid peamised etapid, mis on peaaegu igas mudelis mingil kujul esitatud, on strateegia väljatöötamine, rakendamine ja hindamine (Barney, Hesterly 2009: 6). Strateegilise planeerimise protsessi etapid ei pea olema ilmtingimata lineaarses järjestuses, vaid oluline on nende omavaheline sõltuvus ja kooskõla (Raps 2008, viidatud Pop, Borza 2013: 1575 vahendusel).

Strateegia kujundamise, hindamise ja kasutamise viise on erinevaid, kuid neid võib kategoriseerida kümne koolkonna vahel, millest võib eristada kaks kõige kasutatavamat mudelit. Disaini koolkonna mudel keskendub sellele, et sobitada omavahel ettevõtte sisemisi tugevusi ja nõrkusi välimiste ohtude ja võimalustega. Strateegiline planeerimine peab olema tahtlik ja sihilik, strateegiline protsess ei tohiks aga olla liiga analüütiliselt formaalne, ega mitteformaalselt intuitiivne. Protsessi lõpuks peab ettevõttel olema selgesõnaliselt formuleeritud strateegia ja alles siis võib minna strateegia rakendamise etapile. Disaini koolkonna mudel sobib eriti ettevõttele, mis soovib väljuda pidevalt muutuvatest tingimustest rohkem stabiilsema tegevuse poole. (Weigl 2008: 29–30) Planeeriv koolkond on disaini koolkonnaga üsna sarnane, kuid formaalsem. Strateegilise protsessi etappe tuleb läbida kordamööda ning iga etapi jaoks on koostatud eraldi eesmärk. Antud mudel sobib paremini stabiilsele ja kontrollitavale ettevõttele, mis asub prognoositavas keskkonnas. (Weigl 2008: 30)

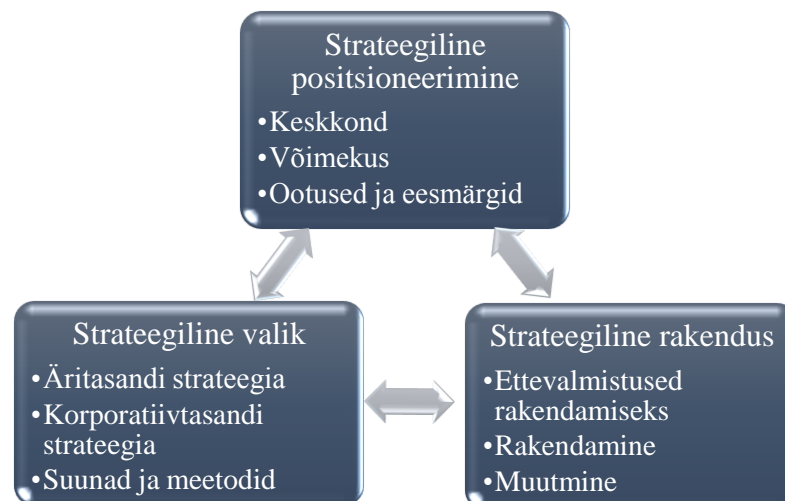
Ühe klassikalise strateegilise planeerimise protsessi mudeli variandi, mis on kujutatud joonisel 1, pakuvad välja Wheelen ja Hunger (2013: 14–15). Esimese etapi käigus analüüsitakse väliskeskkonnast tulenevaid ohte ja võimalusi, samuti ettevõtte sisekeskkonna tugevusi ja nõrkusi. Strateegia väljatöötamise etapiga sõnastatakse ettevõtte missioon, visioon, eesmärgid, reeglid ja plaanid. Strateegia rakendamise etapi ajal keskendutakse tegevuskavadele, protseduuridele ning koostatakse eelarve, mis on vajalik sõnastatud strateegia reaalseks teostamiseks. Viimase etapi jooksul strateegiat

hinnatakse, kas töötas või mitte. Vajaduse korral strateegia muudetakse või täieliku läbikukkumise korral alustatakse uuesti esimesest etapist. Lähtudes antud töö eesmärgist vaatleb autor vaid strateegilise analüüsi ja strateegia väljatöötamise astmeid.



**Joonis 1.** Strateegia loomise protsess (Wheelen, Hunger 2008: 15, autori kohandused)

Üsna sarnase sisu, kuid teistsuguste nimetuste ja kujuga mudeli, mis on kujutatud joonisel 2, on koostanud ka Johnson *et al.* (2005: 16). Strateegiline positsioneerimine on sisu poolest analüüs, keskkonna analüüs hindab ettevõtte ohte ja võimalusi majandusliku, poliitilise, sotsiaalse, tehnoloogilise, õigusliku ja looduse keskkonna kontekstis. Võimekuse alla on paigutatud ettevõttesisesed tugevused ja nõrkused. Ootustega seoses peab ettevõtte analüüsima, kes on temast sõltuvad ja temale mõju avaldavad huvigrupid, mis on nende ootused ja kuidas neid ootuseid täita. Eesmärgi sõnastades tuleb ettevõttel mõelda ka oma sisekliima, kultuuri ja eetikapõhimõtete peale. (*Ibid*: 16–17)



**Joonis 2.** Strateegia loomise protsess (autori koostatud Johnson *et al.* 2005: 16 põhjal)

Kui rääkida strateegilisest valikust, siis see on sama, mis joonise 1 strateegia väljatöötamise etapp. Äritasandi strateegia eeldab arusaama ettevõtte klientidest, turusegmentidest, konkurentidest, ettevõtte strateegilisest võimekusest. Korporatiivtasandi strateegia väljatöötamise käigus otsustatakse tooteportfelli ja turgude üle. Valiku tegemisel tuleb ettevõttel otsustada, mis suunas ta soovib liikuda, näiteks soovib kasvada, liikuda teisele turule või laiendada tooteportfelli. Meetodite all on mõeldud, mis strateegiat hakkab ettevõtte kasutama oma valitud suunas liikumiseks. Strateegiline rakendus on justkui Wheelen ja Hungeri mudeli viimased kaks etappi kokku liidetud. Ettevalmistuste alla kuuluvad erinevate tegevuskavade loomine ja eelarvete koostamine. Seejärel hakatakse tegutsema sõnastatud strateegia järgi ning lõpuks antakse strateegiale hinnang. Rakendamise jooksul võib strateegiat muuta, minna paar sammu tagasi või alustada otsast peale strateegilisest positsioneerimisest. (Johnson *et al.* 2005: 18–19)

Eelkõige on oluline tuvastada väliskeskkonnas valitsevaid ohtusid ja võimalusi, seejärel ettevõtte sisekeskkonna tugevusi ja nõrkusi (Barney *et al.* 2010: 6). Väliskeskkonnaks võib nimetada kõike, mis ettevõtet ümbritseb ja mõjutab. Väliskeskkonna hindamine aitab luua põhja ettevõtte missiooni, eesmärkide ja ülesannete sõnastamiseks. Otsustaja peab olema teadlik ettevõtet ümbritsevatest konkurentidest, turu dünaamikast, arengusuundadest ja oma organisatsiooni kohast selles keskkonnas. Väliskeskkonna strateegiline analüüs peab sisaldama turul valitsevate trendide ja suundade uuringut, mis toob esile ettevõtet otseselt või kaudselt mõjutavaid ohtusid ja võimalusi. (Krivtsov 2014: 28–29)

Ettevõtte väliskeskkonna piirid on iga ettevõtte jaoks individuaalsed, sõltuvalt ettevõtte valdkonnast, tegevusest, partneritest, tütarettevõtete arvust. Kirjanduses jaotatakse väliskeskkonda tavaliselt kaheks – makro- ja mikrokeskkonnaks. Makrokeskkonna mõjuteguriteks võib nimetada poliitilisi, õiguslikke, majanduslikke, teaduslikke, tehnoloogilisi ja sotsiaalseid tegureid. (*Ibid*: 29–30) Makrokeskkonna mõjutegureid ei saa ettevõtte kontrollida, kuid on oluline neid tunda ja prognoosida potentsiaalseid ohte (Hundekar 2010: 37).

Makrokeskkonna analüüs on eriti oluline alustava, investeringut otsiva ettevõtte jaoks või kui ettevõtte soovib kasvada ja laieneda (Kaliba *et al.* 2011: 81). Makrokeskkond



moodustub järgmistest komponentidest (Hundekar *et al.* 2010: 38–40, Alas 2001: 32–34):

1. Demograafiline ehk rahvusvaheline keskkond: näiteks hinnataseme muutused, tarbijakaitse, piirangud turundustegevuses, riikidevahelised suhted ja liidud.
2. Majanduslik keskkond: töötasu, inflatsioon, SKP, tarbijahinnaindeks.
3. Sotsiaal–kultuuriline keskkond: sotsiaalsed väärtused, aktuaalsed sotsiaalsed probleemid (sooline võrdõiguslikkus, samasooliste abielu), elustiil, haridustase.
4. Poliitiline ja õiguslik keskkond: maksuseadused,
5. Teadus– ja tehnoloogiline keskkond: elustrandardite muutused, tehnoloogia areng.
6. Looduskeskkond: keskkonnakaitse, GMO piirangud, keskkonnasõbralik ettevõtlus, ökotoodang.

Mikrokeskkonna uurimise eesmärgiks on hinnata neid komponente, mis mõjutavad ettevõtet otseselt. Siin on tegemist ka nende suhete või sidemetega, mida ettevõtte on võimeline ise muutma või lõpetama. (Krivtsov 2014: 31) Mikrokeskkonna analüüsis vaadeldakse järgmisi sidusgruppe (Hundekar *et al.* 2010: 41):

1. Ettevõtte: kas kõik osakonnad ja juhtkond liiguvad sama eesmärgi poole.
2. Ressursid: kas ettevõtte suudab leida inim–, finants–, tehnoloogiaressursse ja kas ta oskab neid efektiivselt kasutada.
3. Turundus: missuguse kvaliteetiga toode või teenus on, missuguse hinnaga. Ettevõtte saab planeerida oma turundus– ja jaotustrateegiat arvestades konkurentsi, kliendirahulolu ja kuluefektiivsust.
4. Turud: siia kuuluvad tarbijad ja ostjad. Tarbijateks võivad olla suured majapidamised või individuaalsed tarbijad. Ostjad on edasimüüjad, tootjad, hulgimüüjad ja teised. Tasakaalu saavutamiseks on soovituslik jaotada turgu segmentideks ning iga segmendi jaoks valida eraldi strateegia.
5. Tarnijad: varustavad ettevõtet toormaterjali või tööjõuga. Tuleb valida selline strateegia, mis jätaks ettevõttele suurema läbirääkimisjõu.
6. Vahendajad: ettevõtte peaks otsustama, missuguste kanalite kaudu soovitakse oma tooteid või teenuseid müüja. Kas soovitakse pakkuda otse tarbijale või kellegi kaudu.
7. Töötajad: siia kuuluvad nii alluvad, kui ka administraatorid, mäenedžerid ja alama astme juhtkond.

Ettevõtte sisekeskkonna analüüsi eesmärgiks on anda juhtkonnale ülevaade ettevõtte ärivaldkonnast, kui efektiivne on ettevõtte hetkestrateegia, kui efektiivselt suudetakse näha, suunata ja kasutada ressursse selle strateegia täitmiseks. Enamjaolt sõltub konkurentsieelise olemasolu ettevõtte enda tegevusest ja valikutest. Sisekeskkonna analüüsi järel suudab ettevõtte näha valdkondi, kus esineb võimalusi konkurentsieelise saavutamiseks, ning neid valdkondi, kus peab tegutsema ellujäämise nimel. Sisekeskkonna analüüsi teostatakse järgmistel põhjustel (Campbell *et al.* 2002: 31):

- ressursside nägemiseks ja efektiivseks rakendamiseks;
- hindamaks, kas ettevõtte tegevused loovad lisandväärtust;
- nõrkuste tuvastamiseks uue strateegia loomiseks või olemasoleva muutmiseks;
- toodete või teenuste populaarsuse hindamiseks;
- finantstulemuste hindamiseks ja konkurentidega võrdlemiseks;
- välisinvesteeringute potentsiaali nägemiseks.

Kui ettevõtte sõnastab oma visiooni ja missiooni, siis annab ta justkui lubaduse jälgida äritegevuses eetilise põhimõtteid (Kotalik *et al.* 2014: 125). Visioon on ettevõtte poolt soovitud tulevik ehk missuguseks tahab ettevõtte tulevikus areneda. (Alas 2001: 27) Nanus (1992: 8–9) ütleb, et visioon peab olema realistlik, asjakohane ja saavutatav. Visiooni sõnastatakse organisatsiooni ja juhi motiveerimiseks ja inspireerimiseks. Kotteri (1996: 67–69) käsitle järgi peavad visiooni iseloomustama järgmised tegurid: graafiline – ettevõtte peaks visualiseerima, missugusel turupositsioonil tahetakse olla ja missugust ettevõtet tahetakse luua; suunatud – ettevõttel peab olema kindel suund ning tuleb arvestada võimalike strateegiliste muudatustega; keskendunud – visioon peab olema konkreetne; paindlik – hea visioon jätab ruumi võimalikeks muudatusteks; püsiv – visioon peab arvestama osanike pikaajaliste huvidega; lihtsalt sõnastatud – visioonist peab aru saama nii juht kui ka alluv.

"Ettevõtteid luuakse mingisuguse missiooni elluviimiseks" (Kotler 2015: 106). Missioon peab sisaldama ettevõtte otstarvet, ainulaadseid omadusi ja tugevusi, väärtusi, sidusgruppe ning suurimaid eesmärgi. Missioon kirjeldab ettevõtte olemasolu vajalikkust. (David 2010: 49–50) Missioon peab sisaldama seda, mis on ettevõtte jaoks tähtis, mida ta teeb ja lubab teha hästi, mille eest ettevõtte seisab. Missiooni võib kasutada lühi- ja pikaajaliste eesmärkide sõnastamisel. (McKee 2011: 11) Missiooni

sõnastamisel tuleks kirjeldada, milliseid tarbija vajadusi tahab ettevõtte rahuldada, kes on tarbijad ja kuidas neid vajadusi kavatsetakse rahuldada (Leimann *et al.* 2003: 78).

Leimann *et al.* (2003: 86) järgi on eesmärgid missioonist ja visioonist tähtsamad, sest viimased ei pruugi reaalsust peegeldada. Eesmärkide sõnastamisel tuleb neid järjestada tähtsuse järjekorras, nad peavad olema mõõdetavad ja seotud kindla tähtajaga. Nad peavad olema spetsiifilised, omavahel kooskõlas, reaalsed. Kõik töötajad peavad olema eesmärkidega nõus ning keskenduma eelkõige tulemusele, mitte tegevusele. Kotleri (2015: 202–203) järgi on kogu äritegevuse eesmärk see, et tulud ületaksid kulusid. Ettevõtte eesmärkide hulka võiksid kuuluda laienemine, turuosakaalu suurenemine, müügitulemuste rentaabluse tõstmine, kasumi tõstmine aktsia kohta ja oma maine eest hoolitsemine.

Strateegia loomise protsessi võib kirjeldada erinevate mudelite kaudu, kuid sisu poolest on nad sarnased ning koosnevad alatistrateegia analüüsi, väljatöötamise ja rakendamise etapist. Ettevõttele avaldavad mõju väliskeskkonna makrotegurid, mida ettevõtte ei suuda juhtida, kuid saab mõnel määral prognoosida. Oluline on ka ettevõtte sisekeskkonna mikrotegurite analüüs, mis hõlmab ettevõtte enda tarbijaid, töötajaid, tooteid, teenuseid ja turge. Missiooni ja visiooni sõnastamine ei ole alati oluline, sest need ei pruugi peegeldada reaalsust. Küll aga on soovitatav mõelda eesmärkide peale, sest need motiveerivad ettevõtet saavutama paremaid tulemusi kindlateks tähtaegadeks. Järgmises peatükis käsitleb autor väliskeskkonna analüüsi- ja väljatöötamise meetodeid ning kirjeldab strateegilisi valikuid.

### **1.3. Strateegia väljatöötamise meetodid ja strateegilised valikud**

Strateegilise analüüsi mõte on kooskõlastada arusaame keskkonnast, kus ettevõtte tegutseb, koos arusaamadega ettevõtte suhtlemis- ja käitumisviisidest selle ümbritseva keskkonnaga. Nende teadmiste kaudu suudab ettevõtte parandada oma tulemuslikkust ja tõhusust, suurendada tootlikkust ja paigutada ressursse targemalt. (Worrall 1998: 3–4) Analüüsimeetodid ja –vahendid on hädavajalikud tagamaks analüüsi järjepidevust ja teatud tasemel rangust (Downey 2007: 4), mis on autori arvates oluline adekvaatsete

tulemuste saavutamiseks. Järgnevas alapeatükis kirjeldab autor abivahendeid strateegia väljatöötamiseks ning strateegilisi valikuid erinevate analüüsimeetodite kasutamisel.

Eelnevalt kirjeldatud strateegilise protsessi esimene etapp on välis- ja sisekeskkonna analüüs. Väliskeskkond jaguneb omakorda makro- ja mikrokeskkonnaks. Makrokeskkonna kirjeldamiseks kasutatakse tihtipeale PEST (ingl. k. *Political, Economic, Social, Technological*) analüüsi. Analüüs keskendub neljale dimensioonile, milleks on poliitiline, majanduslik, sotsiaalne ja tehnoloogiline keskkond. PEST analüüsiga saab vaadelda ja hinnata kindlat organisatsiooni, sektorit või juhtkonna otsuste elujõulisust teatud keskkonnas. PEST analüüsi ei saa alati nimetada täpseks ja selgelt piiritletud raamistikuks, sest mõjutegureid igas dimensioonis võib olla lõpmatu arv. (Peng, Nunes 2007: 230) PEST tegureid võib liigitada SWOT analüüsi võimaluste ja ohtude alla (Downey 2007: 6), nii et bakalaureusetöö raames ei teosta autor PEST analüüsi, vaid keskendub Porteri, SWOT ja Osterwalderi meetoditele.

Väliskeskkonna analüüsi alaliigiks on haruanalüüs, mille jaoks kasutatakse enamasti lisas 2 toodud Porteri raamistikku (Porter 1998: 4–11; Downey 2007: 7–8). Porteri mudel keskendub viiele jõule, mis määravad turu atraktiivsust analüüsides konkurentsi intensiivsust. Turu atraktiivsuse all on mõeldud haru kasumlikkust, mida kaalutakse võimaluste ja riskide kaudu. (Sutherland 2014: 1) Porteri viie konkurentsijõu mudel võimaldab organisatsioonil analüüsida oma tegevusharu, võttes arvesse ka konkurentide tegevust. Üks olulisemaid aspekte antud mudeli koostamisel on oma turu määratlemine. Liiga kitsas turu defineerimine tekitab turundusliku lühinägelikkuse (ingl. k. *marketing myopia*) ohtu, mille korral ei suudeta näha kõiki olemasolevaid ja potentsiaalseid konkurente, turu potentsiaali ja võimalusi. (Porter's Five Forces 2013: 7)

**Harusiseste ettevõtete konkurentsi** puhul on eriti tähtis konkurentide arv, nende turu osakaal ja konkurentsielised. Liiga suur konkurentide arv, diferentseerumata tooted või teenused vähendavad turu atraktiivsust. (Downey 2007: 8) Kui haru kasvab aeglaselt ning kõikide ettevõtete müügitulemused langevad, siis tõuseb ka agressiivsem konkurents. Samuti on oluline, kui kõrged on tarbija asenduskulud ehk kui tarbija jaoks on odav teenusepakkuja tihti vahetada, esineb turul ka suurem konkurents. Kõrgete väljumisbarjääride puhul ei suuda aga ettevõtte harust väljuda ning on sunnitud tootma

või pakkuma teenust, mis ei too enam ettevõttele kasumit. (Porter's Five Forces 2013: 15)

Perspektiivne turg meelitab ligi uustulnukaid, mis võivad muutuda ohtlikuks kogu turu kasumlikkusele, sest **uue konkurendi tulekuga** nihkub kogu tasaal. Esinevad aga mitmed sisenemisbarjäärid, nagu patendid, mastaabisääst, kõrged investeerimiskulud ja valitsusepoolsed seadused. (Downey 2007: 8) Siin mängib tähtsat rolli uustulnuka brändi ainulaadsus või peab ta olema uuel turul esimene. Oluline on ka ressursside olemasolu, mis mingil määral sõltub ka uustulnuka inimressursist, meeskonna kogemusest, klienditeeninduse kvaliteedist ning ei ole ilmtingimata seotud ettevõtte suurusega. Üheks tähtsamaks aspektiks on ettevõtte jaekanalid, mille kaudu ettevõtte tooted ja teenused jõuavad tarbijani. (Banyte *et al.* 2004: 82)

**Asenduskaupade hulka** kuuluvad need tooted või teenused, mis rahuldaksid teatud tarbija vajadusi, kuid on saadaval teisel turul (Evans *et al.* 2011 :176). Asendustooted mõjutavad hinna- ja nõudluse elastsust, sest tarbijal on siis palju erinevaid valikuvõimaluste alternatiive (Banyte *et al.* 2004: 81). Tarbija on seejuures hinnatundlikum ning hinna tõusmisel hakkab tarbima teist toodet. See omakorda alandab tarnijate läbirääkimisjõudu ja turu atraktiivsust. (Downey 2007: 8) Porteri (1998: 24) järgi peaks eelkõige keskenduma haru trendide ja suundade jälgimisele, samuti vaatlema, mida teevad turuliidrid.

**Ostjate läbirääkimisjõud** on klientide ja tarbijate mõju haru üle. Üldjuhul, kui ostjate läbirääkimisjõud on tugev, siis on tegemist monopsoniga, sest pakkujaid on palju ja ostja vaid üks. (Banyte *et al.* 2004: 79) Ostjate mõjukus sõltub ostjate arvust ja iga ostja individuaalne väärtus ettevõtte jaoks. Samuti võib nimetada oluliseks asenduskulusid ostja jaoks, mida ta kulutaks teenuseosutaja vahetamisele. (Downey 2007: 7)

**Tarnijate mõjukus** peitub selles, et nad suudavad tõsta hindu, ilma et see mõjutaks nende tarnitavaid koguseid – lihtsalt sellepärast, et asendustarnijaid pole või on neid vähe. Eriti võib tarnija mängida hindadega teades, et tema toodangut on ostjale ilmtingimata vaja ja ilma selleta ei saa ettevõtte tegutseda. Oma kulude minimeerimiseks võivad tarnijad teha ametlike lepingute asemel suulisi kokkuleppeid, mis aga ohustab ostjat, sest kokkuleppest taganemisel ei pruugi ostja oma investeringuid tagasi saada.

Ohtlik on ka tarnijapoolsed trahvid, mida ostja peab maksma asenduskuluna teisele tarnijale üle minnes. (Evans *et al.* 2011 :178)

Viie konkurentsijõuga toimetulekuks on olemas kolm võimalikku strateegiat (vt joonis 3): kululiidri positsiooni saavutamine, diferentseerimine ja fookusseerimine ehk turuniši leidmine. Kululiidri strateegia nõuab agressiivset kulude vähendamist, ranget püsi- ja muutuvkulude kontrolli, kulude minimeerimist sellistes valdkondades nagu teadus- ja arendustegevus, klienditeenindus, turundus, personal. Antud strateegia keskendub ettevõtte üleüldisele efektiivsusele, mitte toote või teenuse kvaliteedile. Samas ei tohiks kvaliteeti ja klienditeenindust täielikult unustada. (Porter 1998: 35)

Strateegiline sihtgrupp	Konkurentsieelis	
	Kliendi poolt tajutav unikaalsus	Madal kulupositsioon
	Tööstusharu	Diferentseerimisstrateegia
	Kindel sihtgrupp	Kululiidri strateegia
		Hübriidstrateegia
	Turuniši strateegia (diferentseerimine)	Turuniši strateegia (kululiider)

**Joonis 3.** Porteri kolme strateegia mudel (Porter 1998: 35–39; Tansey *et al.* 2014: 708, autori kohandused)

Teine võimalus on toote või teenuse diferentseerimine, et seda peetaks ettevõtte harus ainulaadseks. Originaalsus võib peituda toote või brändi disainis, uue tehnoloogia kasutamises, klienditeeninduse personaalsuses ja mitmes teises dimensioonis. (Porter 1998: 37) Kuna ainulaadsus nõuab suuremaid investeeringuid, samas suudab tarbija unikaalse toote või personaalse lähenemise eest rohkem maksta, siis võimaldab see strateegia ettevõttel kehtestada kõrgemaid hindu. (Tansey *et al.* 2014: 708)

Turuniši strateegia nõuab keskendumist konkreetsele kliendi- või turusegmendile, geograafilisele asukohale. Oma sihtturul suudab ettevõtte tarbija vajadusi paremini tunnetada ja rahuldada. Kitsamalt piiritletud turul on ettevõttel ka oma konkurentsieelis võrreldes ettevõtetega, kes konkureerivad üheaegselt mitmel turul ning ei oma konkreetset ülevaadet kõikide turgude üle. (Porter 1998: 38–39) Turuniši strateegiat

kasutades saab samal ajal integreerida kas diferentseerimist või kululiidri strateegiat. Hübriidstrateegia kujutab endast kolme strateegia samaaegset kasutamist, mis empiiriliste uuringute põhjal aitab saavutada konkurentsieelise isegi hääbuvates tööstusharudes, vaenulikes keskkondades või ettevõtte langusfaasi ajal. (Tansey *et al.* 2014: 708)

Üks enim kasutatavaid vahendeid välis- ja sisekeskkonna samaaegseks analüüsiks ja strateegia loomiseks on SWOT (ingl. k. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analüüs, mis aitab visualiseerida ettevõtte tegevuse mõju väliskeskkonnale ja välistegurite mõju ettevõtte sisekeskkonnale (vt lisa 3). Algselt tuleb määrata peamisi tegureid, mis ettevõtte tegevusele võiksid mõju avaldada ning jaotada need sise- ja välisteguriteks. Sisemised tegurid viitavad organisatsiooni elementidele, mida saab ära kasutada (tugevused) või peab viima miinimumini (nõrkused). Välised tegurid tegutsevad organisatsioonist sõltumata oma skeemide järgi, seetõttu ei saa organisatsioon neid mõjutada, kuid neid saab ära kasutada (võimalused) või mingil määral prognoosida (ohud). (Martin–Collado *et al.* 2012: 886)

Kuid SWOT analüüsi ei tohiks võtta staatilise analüütilise meetodina ning vaid ettevõtte omaduste kaardistamisest ei piisa. Varasemad uuringud on näidanud ka, et SWOT mudeli koostamine on tähtsamaks just see meeskonnatöö *brainstorming*, koosolekute või arenguseminaride näol. Mudeli koostamisel toimuv koostöö aitab alluvatel paremini aru saada juhtkonna vaatenurkadest, juhtkonnal omakorda tekib võimalus end selgemalt väljendada ning kokkuvõtvalt tekib ühine arusaam tulevikueesmärkide kohta. (Pickton, Wright 1998: 108)

SWOT–mudeli seostamiseks konkreetse strateegiaga kasutatakse seda neljal erineval viisil (vt joonis 4): kasutades tugevusi võimaluste nägemiseks ja ärakasutamiseks (SO); kasutades tugevusi ohtude tekkimise tõenäosuse vähendamiseks (ST); kasutades võimalusi nõrkuste ületamiseks (WO); olles teadlik piirangutest, mis võivad tekkida nõrkuste ja ohtude koosmõjul (WT). Sellist mudelit nimetatakse TOWS maatriksiks, mis võimaldab mitte ainult nimetada tugevusi, nõrkusi, ohtusid ja võimalusi, vaid aitab visualiseerida sise- ja välistegurite vastastikmõjusid. (Weisheng 2010: 1318)

	Võimalused (O)	Ohud (T)
	O1 On	T1 Tn
<b>Tugevused (S)</b> S1 Sn	<u>Agressiivne strateegia (maxi–maxi)</u> SO1 – kas ma saan seda tugevust kasutada selle võimaluse nägemiseks?	<u>Konservatiivne strateegia (maxi–mini)</u> ST1 – kas ma saan seda tugevust kasutada selle ohu tõenäosuse vähendamiseks?
<b>Nõrkused (W)</b> W1 Wn	<u>Konkurentsistrateegia (mini–maxi)</u> WO1 – kas ma saa selle võimaluse kasutada selle nõrkuse ületamiseks?	<u>Kaitsev strateegia (mini–mini)</u> WT1 – kas selle ohu ja nõrkuse koosmõju avaldavad mulle piiranguid?

**Joonis 4.** TOWS maatriks koos strateegiate valikutega (Weisheng 2010: 1318–1320, Caprarescu *et al.* 2013: 40–41, Mirzakhani *et al.* 2014: 159, autori kohandused)

TOWSi mudeli täitmisel tuleks alustada tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude sõnastamisel. Seejärel tuleb analüüsida, kas nimetatud teguritel esineb mingisugune koosmõju. Näiteks, kas tugevus S1 aitab ettevõtet võimaluse O1 nägemisel. Koosmõju esinemisel tuleb see lahtrisse ära märkida. See lahter, mis saab kõige rohkem märgistusi koosmõju esinemise kohta, määrab ära, missuguse strateegia peab ettevõtte kasutama. (Weisheng 2010: 1318–1320, Mirzakhani *et al.* 2014: 157–159) Bakalaureusetöö autori arvates ei ole nimetatud meetod täiuslik ja kindel, nii et korraga võib keskenduda mitmele strateegiale. Kuid meetod aitab üldkujul näha, missugusele strateegiale võiks ettevõtte oma tähelepanu suunata.

Agressiivne strateegia eeldab oma tugevuste ja võimaluste ärakasutamist, kas siis laienemise, teise ettevõtte ülevõtmise või turupositsiooni tugevdamisega. Konkurentsistrateegia valiku korral peab ettevõtte kasutama maksimaalselt ära võimalusi nõrkuste minimeerimiseks näiteks kulude vähendamise, tootearenduse ja konkurentsieelse leidmisega. Konservatiivne strateegia näitab, et ettevõttel on küll piisavalt tugevusi, kuid väljaspool esinevad ohud ning peab midagi muutma. Näiteks võib alustada uue toote või teenuse arendamist, uute turgude otsimist või konkurendi ülevõtmisplaanide koostamist. Kaitsev strateegia näitab, et väljaspool valitsevad ohud ei võimalda ettevõtte hetkenõrkusi arvestades liiga suuri riske võtta. Valikuteks on sel juhul oma tegevuse lõpetamine, teise ettevõttega liitumine, kulude kärpimine või investeeringute otsing. (Choice of strategy 2015)



Sisekeskkonna põhjalikumaks analüüsiks võib kasutada Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli lõuendit. "Ärimudel kirjeldab loogikat, kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtust," kirjeldavad Osterwalder ja Pigneur (2014: 14) oma üheksast ehituskivist koosnevat mudelit. Lisas 4 on toodud ärimudeli lõuend, mis koosneb üheksast teatud järjekorras olevast ehituskivist, kus igaüks üritab vastata järgmistele põhiküsimustele (Osterwalder, Pigneur 2014: 20–41):

- 1) Kliendisegmendid – kes on ettevõtte poolt loodud väärtuste tarbijad?
- 2) Väärtuspakkumised – missugust väärtust ettevõtte tarbija jaoks loob?
- 3) Kanalid – milliste kanalite kaudu ettevõtte neid väärtusi tarbijani transpordib?
- 4) Kliendisuhted – missugused on ettevõtte hetkesuhted tarbijaga ja missuguseid tahaks?
- 5) Tuluvood – missuguse väärtuse eest tarbija hetkel maksab ja missuguse väärtuse eest peaks või tahaks maksta?
- 6) Põhiressursid – missuguseid ressursse vajab ettevõtte väärtuspakkumiste loomiseks?
- 7) Peamised tegevused – milliseid tegevusi vajab ettevõtte väärtuspakkumiste loomiseks?
- 8) Peamised partnerid – kes on ettevõtte partnerid ja tarnijad, missugune on nende olukord turul?
- 9) Kulustruktuur – missugused on need põhikulud, mida ettevõtte teeb väärtuse loomiseks?

Lisas 5 on toodud mõned näited strateegiatest, mida ettevõtte võib pärast ärimudeli lõuendi täitmist valida. Kuigi need strateegiaid kasutatakse eelkõige olemasoleva ärimudeli täiendamiseks, võib autori meelest kasutada antud meetodit ka täiesti uue strateegia loomiseks. Mudeli mõte ei peitu ehituskivide tuimast täitmisest, vaid see on loodud selleks, et kogu kollektiiv saaks teha koostööd, kas ajurünnaku või arengusemineri vormis. (Osterwalder, Pigneur 2014:142–144). Pärast täitmist vaadatakse üle, missugused ehituskivid on ettevõttel kõige tugevamad ning selle järgi võib moodustada järgmiseid strateegiaid (Business model innovation 2014: 13, Osterwalder, Pigneur 2014: 138–139):

1. Strateegia, mis lähtub ressurssidest. Kui ettevõttel on juba piisavalt ressursse ja tugevaid partnersuhteid, siis võib strateegiline tegevus olla suunatud ettevõtte

laiendamisele või peaks ettevõtte mõtlema, kuidas neid ressursse veelgi efektiivsemalt ära kasutada.

2. Strateegia, mis lähtub tarbijatest. Vaadatakse tarbija vajadusi ja uuenduste sisseviimisel mõeldakse eelkõige, kuidas see uuendus võib tarbijat mõjutada.
3. Strateegia, mis lähtub mitmest ehituskivist korraga. Korraga vaadatakse nii tarbijate vajadusi, kui ka ressursse ja kliendisuhteid.
4. Strateegia, mis lähtub väärtuspakkumistest. Alustatakse sellest, et luuakse esialgu uus väärtuspakkumine ja siis testitakse, kas see võiks tarbijale meeldida.
5. Strateegia, mis lähtub finantsidest. Otsitakse uusi tuluvooge, muudetakse hinnastrateegiat, minimeeritakse kulusid.

Osterwalder ja Pigneur pakuvad välja veel viis erinevat strateegilist mustrit. **Lahtipõimimise mudelit** kasutatakse siis, kui ettevõttel on liiga kõrged kulud ning kõik ettevõtte allüksused tegelevad ühise mudeli järgi. Kui aga saab neid allüksusi üksteisest eraldada ja koostada eraldi mudel näiteks kliendisuhte, tootearenduse ja turundusosakonnale, siis väheneksid ka kulutused. **Pika saba mustrit** kasutab ettevõtte siis, kui ettevõtte üritab rahuldada liiga palju erinevaid kliendirühmi ja loob iga rühma jaoks eraldi väärtuspakkumise, mis on kulukas. Lahenduseks on uue või täiendava universaalsema väärtuspakkumise loomine, mis rahuldaks suurema arvu tarbijate vajadusi. **Mitmepoolse platvormi mustrit** kasutatakse siis, kui ettevõttel on probleem sellega, et tal on vaid üks hea toode või teenus, mis on suunatud ühele konkreetsele tarbijarühmale. Ettevõtte ei suuda värvata uusi kasutajaid. Siin tuleks luua partnersuhteid sellise ettevõttega, kelle kasutajatele võiks taoline väärtuspakkumine samuti meeldida, kuid nad ei ole veel sellest teadlikud või on juba osaliselt seotud teise ettevõttega. (Osterwalder, Pigneur 2014: 118–119)

**Tasuta hüvede mudelit** võtavad kasutusele ettevõtted, mis ei suuda kõrgete kulude tõttu lubada oma kasutajatele tasuta või madala hinnaga väärtuspakkumisi. Tarbijad aga ei ole huvitatud liiga kõrgest hinnast, eriti kui turul on piisavalt asendustooteid ja –teenuseid. Mudeli lahendus on see, et ettevõtte pakub erinevatele kliendirühmadele erineva hinnaga väärtuspakkumist. Mingisugust väärtuspakkumist saab pakkuda tasuta või madalama hinnaga, kuid see kliendirühm, mis on nõus kõrget hinda maksuma, kompenseerib seda, et teine kliendirühm saab pakkumist tasuta või odavalt. **Avatud**

**ärimudel** tuleb kasuks ettevõtetele, kes kulutavad liiga palju teadus- ja arendustegevusele, kuid kogu tegevus on vaid ettevõttesisene ehk mingil momendil tekib kindlasti seisak. Lahenduseks pakutakse välja see, et ettevõtte peaks kaasama välispartnereid, kes aitaksid teadus- ja arendustegevusega nii inim- kui ka rahaliste ressurssidega. Sellise töö tulemusi ei ole ka efektiivne kasutada vaid ettevõttesiseselt, selle töö tulemusi võib muuta omaette tooteks või teenuseks, mida tarbijatele müüa. (Osterwalder, Pigneur 2014: 119)

Üks teine Osterwalderi mudel on kliendiväärtuspakkumise lõuend, mis aitab ettevõttel luua ja testida erinevaid väärtuspakkumisi. Mudel keskendub kahele ärimudeli lõuendi ehituskivile: kliendisegmendid ja väärtuspakkumised. Teisisõnu, see testib, kas ettevõtte poolt loodud väärtuspakkumised sobivad kliendisegmentide tõeliste vajaduste rahuldamiseks. Lisas 6 on toodud kliendiväärtuspakkumise mudel, kus kliendisegmentide ehituskivi on muutunud kolme sektoriga ringiks ja väärtuspakkumise ehituskivi on muutunud kolme sektoriga ruuduks. (Osterwalder 2012, Osterwalder 2015)

Kliendisegmentide profiil on jaotatud tarbijate eesmärkideks ehk töödeks, valudeks ja rõõmudeks. Tarbija eesmärgid hõlmavad neid töid ja probleeme, millega tarbija tegeleb või on sunnitud igapäevaselt kokku puutuma. Need on tarbija sotsiaalsed, emotsionaalsed ja funktsionaalsed vajadused, mida ta üritab ettevõtte väärtuspakkumiste kaudu rahuldada. Valud on kõik need tarbija igapäevaelu aspektid, mis talle ei meeldi või valmistavad ebamugavust. Valuallikateks võivad olla emotsionaalsed pinged, ootamatud lisakulutused või liialt kõrged riskid mingisuguse eesmärgi täitmisel. Rõõmudeks võib pidada neid asju, mida tarbija ei oska oodata, kuid mis valmistavad talle eesmärkide täitmisel rõõmu. Rõõm lisab väärtuspakkumisele lisandväärtust, see võib olla ootamatult hea klienditeenindus, ettevõttepoolne kingitus või soodustus. (Osterwalder 2015)

Väärtuspakkumiste segment on jaotatud toodeteks ja teenusteks, valuvaigistiteks ja rõõmuallikateks. Tooteid ja teenuseid loob ettevõtte tarbija eesmärkide rahuldamiseks, valuallikate unustamiseks ja lisandväärtuse loomiseks. Valuvaigistid määravad ära, kuidas ettevõtte tooted ja teenused suudavad kustutada või kompenseerida tarbija valusid. Samuti näitavad need ettevõttele, kas kogu tema tooteportfell suudab kustutada

kõiki tarbija valusid või on ka neid, millele ettevõtte pole seni mõelnud. Rõõmuallikad testivad, kas kõik võimalikud tarbija soovitud rõõmud on ettevõttele teada ja kas neid on reaalne tarbijani viia. Selle kaudu saab ettevõtte aru, missugust rõõmu ta juba tarbijale valmistab ja missuguseid rõõmusid tarbijale võiks veel ootamatult pakkuda. (Osterwalder 2015)

Lisas 7 on toodud juhend koos abiküsimustega, mida võib kasutada kliendiväärtuspakkumise mudeli täitmisel. Igale küsimusele ei ole kohustuslik vastata, kuid igas sektoris võiksid punktid olla järjestatud tähtsuse järjekorras, alustades kõige mõjukamast tegurist. (Создаём ценностное ... 2015) Mudel iseenesest mingisugust konkreetset strateegiat ei paku, seda kasutatakse kui ärimudeli lõuendi osana. Kui valuvaigistid ja rõõmuallikad katavad ära kõiki valusid ja rõõmusid, on tegemist probleemi ja lahenduste sobivusega. See tähendab, et ettevõtte poolt loodud tegevused suudavad rahuldada tarbija vajadusi, kuid toode ise ei loo midagi juurde. Kui aga valud ja rõõmud katavad ära valuvaigisteid ja rõõmuallikaid, siis on tegemist kauba ja turu sobivusega. See tähendab, et ettevõtte poolt loodud toode või teenus suudab iseseisvalt rahuldada tarbija vajadusi, kuid võiks lisada ka lisandväärtust loovaid tegevusi. (Osterwalder 2015)

Antud bakalaureusetöö esimeses pooles kirjeldas autor strateegia loomise teoreetilisi aluseid, võttes arvesse mikroettevõtte iseärasusi. Strateegia väljatöötamiseks on oluline analüüsida nii välis- kui ka sisekeskkonda, tunda oma konkurente ja kliente, kogu ettevõtte peab omama ühist visiooni, missiooni ja püstitama endale eesmärged. Väliskeskkonna analüüsiks kasutab antud töö autor empiirilises osas Porteri viie jõu mudelit, sisekeskkonna analüüsiks aga SWOT analüüsi. Strateegia täpsemaks kujundamiseks kasutab autor ka ärimudeli lõuendit ja kliendiväärtuspakkumise mudelit.

## **2. STRATEEGIA VÄLJATÖÖTAMINE**

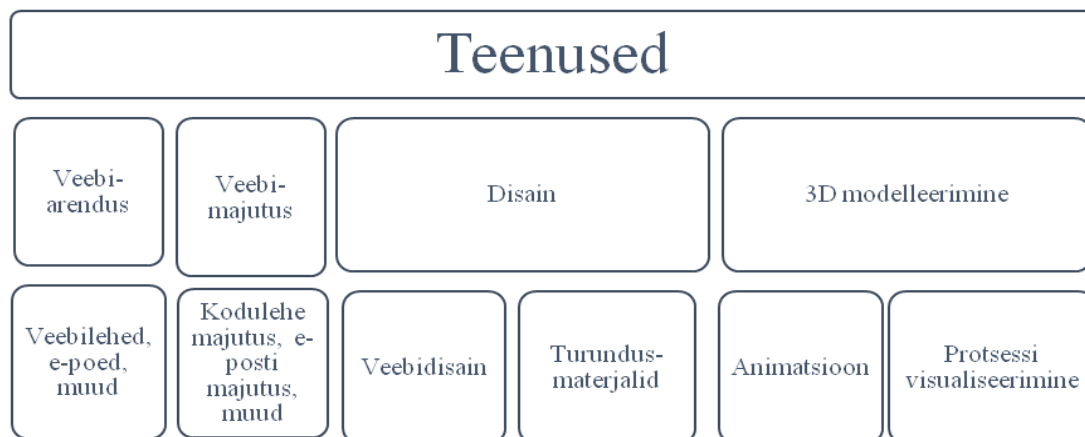
### **MIKROETTEVÖTTELE ONDESKTOP OÜ**

#### **2.1. Ülevaade OnDesktop OÜ tegevusest ja uurimismeetoditest**

OnDesktop OÜ asutati 2007. aastal ning esialgu tegeles ettevõtte vaid veebilehtede loomisega. Aastate jooksul on teenusteportfell laienenud, nüüd pakutakse veebiarendusteenuseid ja –terviklahendusi. Terviklahenduse all mõeldakse seda, et projekti tellinud kliendiga ollakse koos otsast lõpuni. Aidatakse kodulehe kontseptsiooni väljatöötamises, pakutakse nõustamis- ja haldamisteenuseid, veebimajutust, tehnilist tugi. Pärast kodulehe valmimist seletatakse kliendile ära, kuidas seda kasutada. Ettevõtte motoks on luua veebiarendaja jaoks võimalikult keerulisi ja väljakutset pakkuvaid, kuid kliendi jaoks võimalikult lihtsaid ja kasutajasõbralikke projekte. Üheks reegliks on, et klient ei tohi jääda oma probleemiga üksi. Teiseks reegliks on, et klient ei tohi saada teenust või toodet, mida ta ei oska kasutada. (Tümanok 2015)

Teenused on ettevõttes jaotatud neljaks suuremaks kategooriaks (vt joonis 5): veebiarendus, veebimajutus, graafiline disain ja 3D modelleerimine. Veebiarenduse alla kuuluvad veebilehtede ja veebilahenduste programmeerimine. Töötatakse Python programmeerimiskeelega, Django raamistikus. Luuakse korporatiivseid kodulehti, e-poode, uudisteportaale, uudiskirju. Tehakse mobiilseid kasutajaliideseid, et veebilehe oleks võimalik avada mobiiltelefonidel ja tahvelarvutitel. Eritellimustena või ressursside olemasolul töötatakse muude veebirakenduste kallal: viirusetõrje programmid, mis kaitsevad kliendi kodulehte ohtlike programmide eest; *voucherite* lehed, mis võimaldavad kliendil mingisugust teenust jagades alandada selle teenuse hinda;

kodukontori süsteemid, mis aitavad salvestada dokumente internetis, jagada neid kolleegidega, korraldada video kaudu intervjuusid või koosolekuid. (Tümanok 2015)

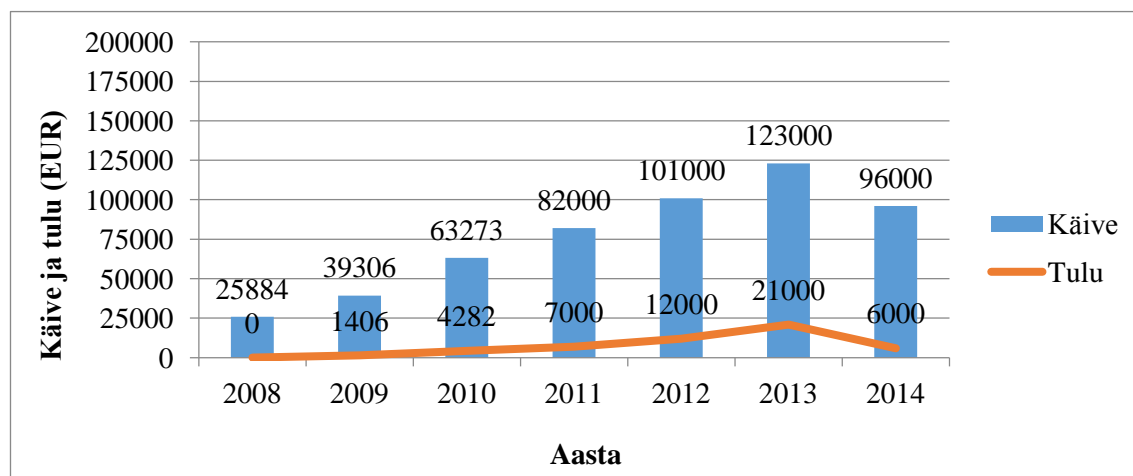


**Joonis 5.** OnDesktop OÜ teenustegrupid (autori koostatud Tümanok 2015 põhjal)

Kuna igal kodulehel peab olema koht serveril (tasuline süsteem, mis laseb kliendil hoida oma kodulehte internetis) ja registreeritud domeen (tasuline kodulehe nimi), siis pakub OnDesktop OÜ ka sellist teenust. Pärast kodulehe valmimist on kliendil võimalus see registreerida mõne teise veebimajutuse pakkuja serveril või jääda OnDesktop OÜ juurde. Samuti pakutakse e-posti aadressi majutust. Disain jaguneb ettevõtteks kaheks: veebidisain ja turundusmaterjalide disain. Veebidisaini ülesanne on muuta koduleht kasutajasõbralikuks, praktiliseks ja visuaalselt meeldivaks. Turundusmaterjalide alla kuuluvad logod, pakendid, plakatid, brošüürid. 3D modelleerimine on eraldi nišiturg, mis kogub hetkel populaarsust, sest 3D mudeleid on vaja nii arvutimängude tegijatele, kui ka tööstusettevõtetele tööstusprotsessi visualiseerimiseks. 3D animatsioonideks on e-kaardid, reklaamklipid, 3D tegelased ja objektid videomängudeks, 3D tootemudelid. Arhitektuurne visualiseerimine võimaldab näha kinnisvaraobjekte arvutiekraanil nii seest kui ka väljast. Tehnoloogilise protsessi visualiseerimine võimaldab näha ühe toote valmistamise tsüklit tehases. (*Ibid*)

OnDesktop OÜ pakub tööd kolmele veebiarendajale, ühele disainerile ja ühele projektijuhile. Juhataja tegeleb kliendikontaktide loomisega. Kuna kokku koosneb meeskond kuuest inimesest ja ettevõtte aastakäive (vt joonis 6) on seitsme aasta jooksul püsinud alla kahe miljoni euro, siis võib organisatsiooni nimetada mikroettevõtteks.

Seitsme aasta jooksul on kõige suurem aastakäive ja tulu olnud 2013. aastal. Enne seda punkti on käive ja tulu olnud stabiilses kasvufaasis. 2014. aastal langes tulu pea 75% ning on endiselt langusfaasis, 2015. aasta konsolideeritud majandusaruanne ei ole veel avaldatud. (Tümanok 2015)



**Joonis 6.** OnDesktop OÜ käive ja tulu aastatel 2008 – 2014 (autori koostatud OnDesktop OÜ majandusaastaaruannete põhjal)

OnDesktop OÜ juhataja näeb käive languse põhjusteks eelkõige sisepingeid ja puudulikku kommunikatsiooni töötajate vahel, mille tagajärjel kannatab töö kiirus ja kvaliteet. Töötajatel on tihti erinevad arusaamad ettevõtte missioonist, visioonist ja eesmärkidest, sest need ei ole ettevõttel selgesõnaliselt väljatöötatud. Kuna juhataja on ainuke, kes tegeleb nii kollektiivi kui ka klientidega, siis vahetevahel ei jõu informatsioon piisavalt kiiresti liikuda kliendilt veebiarendajani. Veebiarendajad ja disainer ise ei ole aga kliendisuhtluses eriti tugevad, nii et juhataja peab käituma vahelülina, mis on üsna ajamahukas töö. Ettevõttel puudub turundusstrateegia, mille tõttu ei teki uusi kliente: ettevõttel on oma sotsiaalmeedia kontod, kuid nende ülalpidamisega eriti ei tegeleta. (Tümanok 2015)

Tugevuste seisukohalt on ettevõttel lojaalsed kliendid. Samuti peab ettevõtte juhata tugevuseks seda, et konkurentidega võrreldes kasutatakse Django raamistikku. Teised ettevõtted kasutavad Wordpress haldamisprogrammi, mis annab ette standardse raami, kasutaja peab aga sisestama oma teksti ja valima sobivaid värve. Ühelt poolt on see lihtsam ja konkurendid teenivad sama raha vähema vaevaga – OnDesktop OÜ teeb

kodulehti aga täiesti nullist, milles seisnebki Django kontseptsioon. Tavakasutaja ei pruugi kodulehe keerukuseastmes vahet teha, kuid kogenud kasutaja, kes otsib äripartnereid, paneb kindlasti tähele. Eestis veel hetkel mitte nii laialdaselt kasutatava Python programmeerimiskeele valimine oli ettevõtte jaoks strateegiline samm. Eesmärgiks oli lõpuks loobuda väiksemate veebilehtede loomisest ning keskenduda ühele suurele pikaajalisele projektile. Suuremate kodulehtede loomisel ongi Django raamistik mugavam, sest pisimuudatuste tegemisel ei pea kogu kodulehe otsast peale alustama, mida Wordpressi puhul peab aga tegema. (Tümanok 2015)

Käesoleva bakalaureusetöö uurimismeetodiks oli kasutatud juhtumiuuring (ingl. k. *case study*). Nimetatud meetod oli valitud eesmärgiga keskenduda ühele konkreetsele juhtumile ning saada vahetut informatsiooni otse allikalt ehk ettevõtte liikmetelt. Ettevõtetel on kuuliikmeline meeskond, nii et väikese valimi tõttu oli empiirilise osa koostamisel suur tähtsus kvalitatiivsel informatsioonil.

Yin'i (2009: 128) käsitlese järgi keskendub juhtumiuuring küsimustele "Kuidas?" ja "Milleks?". Meetod võimaldab uurijal saada tervikliku pildi juhtumi erinevatest omadustest. Juhtumiks võib olla toote kasutamise tsükkel, organisatsioonisisised protsessid, muutused rahvusvahelistes suhetes või tööstusharude vananemine. Juhtumiuuringus keskendutakse kaasaegsetele probleemidele ja nähtustele, mida uurija ei saa mõjutada. Stake (1994: 236–238) rõhutab aga keskendumise olulisust küsimusega: "Mida me saame antud konkreetsest juhtumist õppida?". Stake nimetab ka juhtumiuuringu puuduse, nimelt keskendub tihti uurija uue teooria või üldistuse väljatöötamisele ning unustab konkreetse juhtumi unikaalsust.

Stake'i (*Ibid*: 245) kohaselt võib juhtumiuuring olla nii kvalitatiivne kui kvantitatiivne, võib olla ka nende kahe kombinatsioon. Stake toob välja kolm peamist juhtumiuuringu liiki: sisemine juhtumiuuring, instrumentaalne juhtumiuuring ja kollektiivne juhtumiuuring. Käesolev töö käsitleb empiirilist osa sisemise juhtumiuuringu meetodiga (ingl. k. *intrinsic case study*), mida kasutatakse, kui uurija soovib teatud juhtumist rohkem teada saada. Sel juhul ei saa tulemusi teistele sarnastele juhtumitele üldistada, vaid uuritakse ühte juhtumit otsast lõpuni. Nimetatud meetodi puhul ei hakka autor võrdlema OnDesktop OÜ juhtumit teiste teooriate ja praktikatega (nagu instrumentaalse



juhtumiuuringu meetodi puhul), ega hakka juhtumi tulemusi üldistama kõikidele sarnastele ettevõtetele (nagu kollektiivse juhtumiuuringu meetodi puhul).

Yin (2009: 115–118) nimetab kuus peamist allikat, millest juhtumiuuring võiks koosneda:

- Dokumendianalüüs: organisatsioonisisised aruanded, ettepanekud, väljavõtted ajakirjandusest, kodulehelt.
- Arhiivdokumendid: eelarved, klientide andmed, kontaktandmed.
- Intervjuu: struktureeritud, mittestruktureeritud, küsitlus.
- Vaatlus: uurija jälgib ettevõtte töötajaid või juhtkonda nende tavapärasel keskkonnas, ise osa ei võta.
- Osalusvaatlus: uurija võtab osa mingisugusest tegevusest koos töötajate või juhtkonnaga.
- Käegakatsutavad asjad: ettevõtte poolt toodetud või füüsiline ese, mis on ettevõttega mingil määral seotud.

Empiirilise uuringu läbiviidavad etapid, meetodid, abivahendid ja tegevused on kujutatud lisa 8. 25.04.2015 oli teostatud dokumendianalüüs, kus eelneval kokkuleppel sai autor vaadelda ettevõtte 2008. – 2014. aasta konsolideeritud majandusaastaruandeid, mille põhjal oli koostatud joonis 5. Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli kontrollida, kas ettevõttel on mingisuguseid rahalisi raskusi või kas viimastel aastatel on toimunud käives mingisuguseid muutusi. Seejärel oli 27.04.2015 teostatud mittestruktureeritud intervjuu ettevõtte juhatajaga, saamaks rohkem teada ettevõtte põhitegevuse, suundade ja põhiprobleemide kohta (vt lisa 7).

Järgmise etapina oli teostatud kirjandusallikate analüüs Porteri viie konkurentsijõu koostamiseks. Porteri viie konkurentsijõu analüüs oli teostatud ajavahemikul 14.09.–21.09.2015 internetiallikate põhjal. Kasutusele olid võetud teisesed allikad: artiklid ajakirjandusest, teatmeteosed ja mõned akadeemilised tööd. . Otsingumootorist kasutatud märksõnad olid järgmised: *IT industry*, *infotechnology industry*, *porter infotechnology industry*, *porter* analüüs infotehnoloogia, infotehnoloogia sektor, infotehnoloogia turg. Porteri haruanalüüs oli koostatud veebiarenduse turu põhjal

globaalsel tasandil, sest tegemist on rahvusvahelise haruga, kuid autor otsis ka Eesti IT haru iseärasusi.

Kuna valimiks oli kuus inimest, mis tegi osalusvaatluse korraldamist lihtsamaks, tegi bakalaureusetöö autor OnDesktop OÜ kollektiivile 03.05.2015 arenguseminari, mis kestis ligikaudu kuus tundi. Enne seminari printis autor välja kaks tühja SWOT tabelit rühmadele täitmiseks, kaks SWOT mudelit koos abiküsimustega, kaks tühja ärimudeli lõuendit, kaks ärimudeli lõuendit koos abiküsimustega, kaks kliendiväärtuspakkumise lõuendit ja kaks koopiat abiküsimusi selle lõuendi täitmiseks. Enne SWOT mudeli, ärimudeli ja kliendiväärtuspakkumise lõuendite täitmist arenguseminaris, selgitas autor nende täitmise põhimõtteid ja näitas vastavasisulisi videosid (Business Model Canvas 2011; Value Proposition Canvas Explained 2014).

Arenguseminari alustuseks selgitas autor selliseid teemasid nagu strateegia definitsioon ja vajalikkus, mikroettevõtte iseärasused, strateegia vajalikkus mikroettevõtte kontekstis. Samuti küsis autor arenguseminari alguses küsimusi, kuidas kollektiiv defineeriks enda ettevõtet, miks on nende jaoks vajalik arenguseminar ja mida nad loodavad sellest saada. Seejärel moodustas autor kollektiivist kaks töögruppi, mõlemas kolm inimest. Esimese grupitööna palus bakalaureusetöö autor täita SWOT mudelit, nimetades OnDesktop OÜ tugevusi, nõrkusi, ohtusid ja võimalusi. Pärast mudelite täitmist toimus suuline arutlus, kus võrreldi tulemusi. Samuti olid täidetud samades rühmades ärimudeli lõuend, mille järel toimus analoogiline suuline arutlus. Pärast 30-minutilist pausi täideti ära kliendiväärtuspakkumise mudeleid ning grupid arutasid suuliselt saadud tulemusi.

Kokkuvõtvalt esineb ettevõttel juhataja esmahinnangul siseprobleeme, mille tulemusena kannatavad finantstulemused. Nagu mikroettevõttele omane, siis keskendub OnDesktop OÜ kollektiiv pigem hetkeraskuste ületamisele, kui strateegia sõnastamisele. Kollektiiv arutab mõnikord oma vaateid ettevõtte suundadele, kuid konkreetset visiooni ja eesmärke ettevõttel pole. Järgnevas peatükis selgitab bakalaureusetöö autor, missugused on ettevõtte OnDesktop OÜ tugevused ja nõrkused, võimalused ja ohud, kirjeldab arenguseminari käiku ja tehtud tööd.

## 2.2. Juhtumiuuringu läbiviimine ja tulemused

Autori valitud ettevõtte on veebiarendusega tegelev mikroettevõtte, mis on kõige rohkem mõjutatud tehnoloogilisest dimensioonist. Ettevõtte on tegutsenud rohkem kui kaheksa aastat, lähitulevikus soovitakse palgata veel inimesi ja töötada mõne rahvusvahelise projekti kallal. (Tümanok 2015) Kuna teooriast selgus, et PEST tegureid võib liigitada SWOT analüüsi võimaluste ja ohtude alla, siis teostas autor selle asemel Porteri viie konkurentsijõu analüüsi, mis on kujutatud lisas 10. Teooriale tuginedes alustati strateegilise planeerimise protsessi väliskeskkonna analüüsiga. Porteri haruanalüüsi kontekstis määratles autor OnDesktop OÜ haruks IT B2B (ingl. k. *business-to-business*) sektorit, sest ettevõtte klientideks on veebiarendust vajavad ettevõtjad (Tümanok 2015).

Infotehnoloogia hõlmab kõiki informatsioonisüsteeme, mis on loodud arvutite abil. IT tööstusesse kuulub nii tarkvara kui ka riistvara arendus, arvutisüsteemide projekteerimine, rakendamine, õppe- ja arengusüsteemide loomine, veebidisain. IT teenuste alla võib paigutada näiteks andmebaaside disaini ja arendamist, võrgustike ja veebirakenduste loomist, testimist, hooldus- ja veebimajutusteenuseid, turvateenuseid. (Economy Watch 2010)

**Harusiseste ettevõtete konkurents** on infotehnoloogia sektoris üsna kõrge, kuid turul domineerivad paar tuntumat suurettevõtet. Eestis on suur hulk veebiarendusega tegelevaid mikroettevõtteid, kuid ligikaudu 80% kogukäibest loovad ligikaudu kaheksa suurettevõtet. Haru kasvutempo on kiire. Turul on palju tooteid ja teenuseid, mis ei ole väga diferentseeritud, nii et teenuseosutaja vahetamine ei ole tarbija jaoks kulukas. Sektoris tegutsevad ettevõtted suunavad palju kapitali teadus- ja arendustegevusele, üritavad võtta kasutusele uusi meetodeid ja jälgida trende, sest see on ainuke viis oma toodet või teenust konkurentidest eristada. Eestis on suureks probleemiks see, et tiheda konkurentsi ja väikese turu tõttu ei soovi veebiarendusettevõtted eriti ühineda või mingisugust koostööd teha. Rahvusvaheliste konkurentidega võrreldes pakutakse Eestis madalama lisandväärtusega tooteid ja teenuseid, tehnoloogiline võimekus on madal. Eesti ettevõtted võtavad hästi uusi veebiarendussuundi vastu, kuid ise ei suuda uuendusi luua. Märkimisväärseid tooteid või teenuseid Eestis ei tehta, keskendutakse teenustepõhisele majandamisele. Avalik sektor on Eesti IT sektoris suurimaks

innovaatoriks, mis üritab muuta sektorit rohkem tootepõhiseks. (O'Shaughnessy, McRae 2010: 16-42; Nutika spetsialiseerumise ... 2015; Bauer 2013; Kalvet *et al.* 2002: 15)

**Uute sisenejate oht** on IT sektoris üsna madal, kuigi tegemist on atraktiivse haruga. Kuna harus domineerivad suurettevõtted, siis uued sisenejad ei julge hakata tuntud tegijatega konkureerima või ostetakse uusi väikeseid tegijaid ära. Asenduskulud on uute sisenejate jaoks kõrged, kasutajad eelistavad pigem tuntud nimesid ja neid ettevõtteid, kellega on varem koostööd tehtud. Eestis ei rahastata idufirmasid piisavalt ning kapitali teadus- ja arendustööks on raske saada. Eestis mureks ka see, et oskustööjõudu on vähe, sest eelkõige pole haridusasutustes piisavalt IT õppeprogramme ja toimub ka ajude äravool. (O'Shaughnessy, McRae 2010: 16-42; Nutika spetsialiseerumise ... 2015; Bauer 2013; Jürgenson *et al.* 2013: 5-6)

**Asenduskaudape oht** on sektoris on ühelt poolt madal, kuid teiselt poolt mõõdukas. Üldjuhul on kõik põhilised veebiarendusteenused juba loodud, kuid konkurendid üritavad olemasolevaid teenuseid muuta paremaks või odavamaks. Eriti arvestades seda, et turul on piisavalt sarnaseid tooteid ning tarbija jaoks asenduskulud peaaegu puuduvad. Ettevõtted peavad jälgima trende, sest riistvara pidevalt uueneb ja veebilahendused peavad töötama uutel platvormidel. Levinud probleemiks ettevõtete jaoks on see, kui konkurent pakub teenust või toodet tasuta ning sellega liituvad paljud kasutajad. (O'Shaughnessy, McRae 2010: 16-42; Bauer 2013) Kui konkurent kasutab näiteks tasuta hüvede mudelit, siis pakub ta oma tasuta teenuse kõrval teisi teenuseid kõrgema hinnaga. Tarbijatele meeldib tasuta teenuseid proovida, niiviisi saavad nad ettevõttest teada ning võivad hakata kasutama ka tema tasulisi teenuseid.

**Ostjate läbirääkimisjõud** on IT sektoris mõõdukas. Veebiarendajad üritavad luua paremaid lahendusi tarbija jaoks ning kliendi sõna kuulatakse küll, kuid tänu tehnoloogia arengule tarbitakse IT-alaseid teenuseid igal juhul. Kuna suurem osa turust on jaotatud paari suurettevõtte vahel, siis ostja tingimise mõjujõud on väike. Ostja asenduskulud on madalad, sest pakutakse piisavalt sarnaseid teenuseid. Ostjad on tavaliselt lojaalsed ühele brändile, kellega on varasemalt koostööd tehtud. Ostja on hinnatundlik, kuid on valmis kulutama rohkem kõrge kvaliteedi või tuntud nime eest. Eestis ostja vajadusi veebiarenduse kohta ei tunta, infot ei ole. Nõudlus

veebiarendusteenuste järgi on Eestis madal, seetõttu töötab suurem hulk veebiarendusettevõtteid globaalsel turul. Eesti tarbijad soovivad pigem valmistooteid ja terviklahendusi, kui üksikteenuseid. (O'Shaughnessy, McRae 2010: 16-42; Bauer 2013; Nutika spetsialiseerumise ... 2015)

**Tarnija läbirääkimisjõud** on IT sektoris mõõdukas. Bakalaureusetöö kontekstis on tarnijad need, kes tegelevad riistvaraga ehk arvutite ja muu tehnika tootjad ja vahendajad. Uusi tarnijaid turule üldjuhul ei sisene, sest riistvara turul on samuti piisavalt suuri põhitegijaid. Tarnija vahetamine on veebiarendaja jaoks kulukas, nii et ühelt poolt sõltuvad veebiarendajad tarnijatest. Samas ei ole ka tarnijad huvitatud partneri kaotamisest, nii et üritatakse sõlmida pikaajalisi lepinguid kindlate partneritega. Tarnijad üritavad olla innovaatilised, kasutavad pidevalt uusi meetodeid ja materjale. (O'Shaughnessy, McRae 2010: 16-42; Bauer 2013; Nutika spetsialiseerumise ... 2015)

Arenguseminari alguses selgitas autor kuuale OnDesktop OÜ töötajale mikroettevõtte omadusi, missuguses vormis tuleb antud seminar ja miks see vajalik on (vt lisa 11). Seejärel küsis töö autor OnDesktop OÜ kollektiivilt arvamusi, kuidas võika kõlada nende ettevõtte missioon, visioon ja eesmärgid. Autor kirjeldas, et need punktid peaksid olema selgsesõnalised, konkreetset, suunatud kindlale eesmärgile ja peavad olema täidetud mingisuguse ajavahemiku vältel. Missioon, visioon ja eesmärgid on küll strateegia loomisel olulised, kuid ei ole kohustuslikud, nii et autor keskendus sissejuhatusele ja missioonide, visioonide ja eesmärkide kirjapanemisele ligikaudu ühe tunni.

OnDesktop OÜ meeskonnaliikmete väljapakutud missioonid, visioonid ja arenguvajadused on kujutatud lisa 12. Missiooni sõnastamisel lähtus kaks meeskonnaliiget sellest, et kindlasti peaks see sisaldama seda, et ettevõtte soovib pakkuda kvaliteetseid teenuseid ja keskenduti sõnapaarile "lahenduste pakkumine". Kolm potentsiaalset missiooni sisaldasid kliendikesksuse aspekti, kahes oli mainitud ka see, et ettevõtte peaks maksimeerima oma kasumlikkust. Visiooni kohapealt määrati ka kindel periood, mille jaoks soovitakse kuhugi ettevõttega jõuda – enamasti oli tegemist viie aastaga. Kaks töötajat nimetasid, et ettevõtte võiks selle ajaga muutuda turuliidriks. Üks töötaja mainis, et kahe aasta pärast peaks ettevõtte juba suutma täita suuremaid rahvusvahelisi IT-alaseid tellimusi. Juhataja vastus oli, et kolme kuni viie aasta pärast

võiks OnDesktop OÜ arendada välja mingisuguse omapoolse toote või teenuse, mis muutuks ettevõtte ainukeseks projektiks ja tooks head stabiilset sissetulekut.

Kuna mitte kõik eesmärgid polnud konkreetsed, reaalsed, mõõdetavad ja kindlalt ajastatud, siis nimetab siinkohal autor neid arenguvajadusteks. Üheks arenguvajaduseks nimetasid OnDesktop OÜ töötajad seda, et neil oleks vaja töötada oma kuulamisoskuse kallal. Sisekliima seisukohalt tuli ettepanekuks, et võiks rohkem üksteist motiveerida, suhelda, arutada tulevikuplaane, olla optimistlikum oma töökoha suhtes. Soovitakse luua ka uusi kindlaid partnersuhteid, sest soovitakse osaleda suurtes pikaajalistes projektides. Soovitakse leida vähemalt kaks partnerit aastatel 2015-2016. Partnerite leidmiseks pakkusid töötajad, et peaks külastama rohkem IT-alaseid üritusi, vähemalt kaks üritust aastal 2016. Samuti taheti parandada oma turunduskanaleid ning võtta 2016. aasta keskpaigaks turundusjuhi. Ka kõlas arvamusi, et tavapäraste töövahendite ja –meetodite kõrval oleks vaja võtta kasutusele uuemaid ja hakata arendama ka uusi tööoskusi. Soovitakse saada jätkusuutlikuks, töökiiruse tõstmiseks palgata rohkem töötajaid, tõsta kasumit 20% võrra aastaks 2017, millega kaasneks palgatõus. Lojaalsete klientide arvu sooviks tõsta 10% võrra aastaks 2017.

Seejärel jaotas bakalaureusetöö autor kuueliikmelise meeskonna kaheks kolmeliikmeliseks grupiks ning igale grupile anti täitmiseks üks tühi SWOT mudel ja üks SWOT mudel koos abiküsimustega (vt lisa 3). Autor selgitas, kuidas nimetatud mudelit täita ning täitmine ja suuline arutelu võtsid kokku ligikaudu 1,5 tundi. Kokkuvõtte kahest arenguseminaris koostatud SWOT mudelist on kujutatud lisa 13. Tugevuste hulka lugesid OnDesktop OÜ meeskonnaliikmed seda, et ettevõtte on paindlik ning tänu klientide vähesusele on nad suutelised kulutama ühele kliendile rohkem aega ja pakkuma välja personaalseid erilahendusi. Samuti hinnati kõrgelt oma programmeerimisoskusi ja kogemuste arvu, kuid mainiti, et tänu oma väikesele suurusele on ettevõtte avatud igasugusteks ettepanekuteks, mis aitaksid neil midagi uut õppida ehk nad ei ole mingisugustest põhimõtetest kinni. Suurus aitab ka ettevõttel reageerida kiiresti väliskeskkonna muutustele, näiteks seadusemuudatustele, majanduskriisidele.

Nõrkusteks nimetasid OnDesktop OÜ inim- ja finantsressursside vähesust, mille tulemusena tegeleb ettevõtte üksikute klientidega, kuid laiemale publikule on ettevõtte

tundmatu. Keelteoskused on kollektiivil samuti nõrgad, sest suheldakse nii omavahel kui ka klientidega enamasti vene keeles. Kuna ettevõttel ei ole suuremaid pikaajalisi projekte, siis on kollektiiv sunnitud tegelema reklaammaterjalide ja 3D mudelite loomisega, kuigi ettevõtte peasuunaks on programmide ja kodulehtede tegemine. Iga üksiku projektile kulutatakse liiga palju aega, sest üritatakse olla iga detaili puhul liialt loomingulised. Samuti, kuigi kollektiiv on veebilehe koodi kirjutamisel tugev, ei ole see eriti tugev veebilehe turundusliku kontseptsiooni väljatöötamises – alati ei osata ette kujutada, millist eesmärki peaks koduleht täitma ja kes seda hakkab kasutama. Oma nõrkuste hulka luges OnDesktop OÜ ka seda, et nad ei tunne oma haru, konkurentsi ja turgu.

OnDesktop OÜ võimalusteks nimetasid meeskonnad sisenemist uutele rahvusvahelistele turgudele ja koostööd Eesti veebiarendusega seotud ettevõtetega. Soovitakse leida aega, et teha üks suur projekt, kuid võimaluse ja inimressursi suurenemise korral arendatakse programmeerimise kõrval ka oma ülejäänud suundi. Hea võimalus on ka see, et kui praegu ei ole ettevõtte poolt kasutatav Python programmeerimiskeel eriti Eestis kasutatud, siis lähitulevikus võivad toimuda muutused tehnoloogias ning nimetatud keel muutub riigis populaarsemaks – sellega kaasneb ka nõudluse kasv ettevõtte teenuste ja uute tehnoloogiliste lahenduste suhtes.

Ettevõtte meeskond luges põhiohuks seda, et tehnoloogilises maailmas toimuvad muutused liiga kiiresti, kuid nemad võivad olla oma vananenud meetoditest liiga kinni ning ei võta nii kergesti uusi suundi vastu. OnDesktop OÜ on puutunud kokku ja arvab, et puutub ka tulevikus kokku partneritega, kes võivad koostööprojektidest viimasel minutil loobuda. Samuti öeldi, et mikroettevõtte on nende arvates üsna haavatavas olukorras, sest nende kliendid on harjunud kindla hinnatasemega. Kui aga peaks riigisisene elatustase tõusma, siis on ettevõtte sunnitud tõstma ka hindu, millega kõik lojaalsed kliendid ei pruugi nõus olema. Sellega nihkub ka nõudlus, mille korral peab ettevõtte hakkama otsima endale uusi kliente või alandama hindu.

Järgmise seminari osana jaotas bakalaureusetöö autor gruppidele Osterwalderi ja Pigneuri tühja ärimudeli lõuendit täitmiseks ja teise ärimudeli lõuendi koos abiküsimustega (vt lisa 4). Enne täitmist näitas autor videot (Business Model Canvas

Explained 2011), mis seletas mudeli sisu ja täitmise põhimõtteid. Kokkuvõtlikult kestis täitmine ja arutelu 2 tundi ning tulemused on kujutatud lisa 14.

Põhiliseks **kliendiväärtuse pakkumiseks** nimetas OnDesktop OÜ personaalset lähenemist. Klient tellib ettevõttelt veebilehte, sest soovib realiseerida oma unistusi, ideid ja salasoove interneti kaudu, ta soovib teenida raha, leida uusi kliente ehk tema jaoks on veebileht omaette tarnekanal. OnDesktop OÜ üritab teha oma kliendi igapäevase töö lihtsamaks, automatiseerida mõningaid protsesse näiteks kassa- ja laosüsteemi näol. Arenguseminari rühmad tulid järeldusele, et OnDesktop OÜ kliendi probleem on tihtipeale see, et ta ise ei tea programmeerimisest, internetimüügist ja reklaami disainimisest, sest see pole tema põhitöö ning võib-olla ta ei teagi, mida ta tahab ja kuidas seda teostada. Ta vajab, et keegi suunaks teda, saaks temast aru, teeks tellimuse valmis ning vajaduse korral oleks alati käeulatuses muutuste tegemiseks.

OnDesktop OÜ **põhiklientideks** on väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, kuid ettevõtte ise soovib teha tulevikus koostööd ka avaliku sektoriga. Tüüpilist klienti võib jaotada järgmiselt:

1. Kolmekümnendates eluaastates meessoost ettevõtja, kes hindab stabiilsust, kiirust ning tema keskmine sissetulek on ligikaudu 100 000 eurot aastas. Näiteks tegeleb ta logistika, hulgimüügi või ehitusvaldkonnas ning ei tunne kodulehe valmistamise põhimõtteid.
2. Kahekümnendates eluaastates meessoost programmeerija, kes ei tegele ettevõtlusega, kuid soovib teha oma idufirmat või küsida ettevõttelt nõu teatud projekti realiseerimise kohta.

OnDesktop OÜ **tarnekanaliteks** on koduleht, rahulolevate klientide soovitusel ja silmast silma kontakt. Kõige tulemuslikum on meeskonna arvates silmast silma kontakt, kui ettevõtte juhataja kohtub kliendiga ning aitab tal oma soovides selgusele jõuda. Kuna ettevõttel on piisavalt lojaalseid kliente, siis kõige rohkem uusi kliente saadaksegi suust suhu reklaami kaudu. Ettevõtte väikese suuruse tõttu on juhataha väga paindlik ning üritab klientidega alati kohtuda silmast silma, kas oma kontoris või kliendi poolt määratud kohas.



OnDesktop OÜ **kliendisuhete** võtmesõnaks on samuti "personaalsus". Meeskonna arvates ootab nende klient, et pärast projekti valmimist ei jäeta teda üksi tootega, mida ta ei oska ise kasutada. Seda ettevõtte ka teostab, sest pärast projekti valmimist seletatakse kliendile, kuidas kodulehele pilte ja teksti lisada. Keerulisemate küsimuste korral võib klient alati helistada või kirjutada ning muutuste tegemine on üldjuhul tasuta. Samuti on üheks kliendivajaduseks see, et tellimuse vastuvõtja saab tema ideest aru, oskab anda koheselt soovitusi, kas antud ideed on reaalne teostada või kuidas peaks seda muutma ja arendama. Tulevikus, laienemise korral, soovib OnDesktop OÜ luua ka tehnilist telefonituge, mille jaoks palgatakse eraldi inimesi.

Ettevõtte **tuluallikateks** on 75% ulatuses mugav ja kvaliteetne lõpptoode, 20% ulatuses maksab klient personaalse silmast silma kontakti eest ja 5% moodustab veebimajutuse teenus. Hetkel on hinnad kokkuleppelised, kuid OnDesktop OÜ meeskond tunneb, et klient sooviks kindlasti tulevikus näha fikseeritud hinnalehte. Raha tuleb ettevõttesse ka partnerluse kaudu, sest mitmed kliendid muutuvad projekti käigus partneriteks, väiksest projektist kasvab aga suurem pikaajalisem projekt. Tulevikus soovib ettevõtte küsida raha ka veebirakenduse või veebilehe kontseptsiooni väljamõtlemise eest, sest palju kliendid tulevad tihti ilma ideeta ning nende suunamine on kulukas.

OnDesktop OÜ **võtmetegevused**, mis aitavad väärtuspakkumisi müüa, on programmeerimine kvaliteetse koodiga, lõpptoodete testimine, hea välimuse tagamine, kliendi õpetamine, kuidas toodet kasutada. Tulevikus soovitakse suunata rohkem ressursse testimise peale, palgata näiteks täiskohaga üks testija. Soovitakse võtta aktiivsemalt osa sotsiaalmeediast, IT-alastest konverentsidest ja teistest üritustest, esineda ise sponsori rollis idufirmade loomise üritusel, näiteks Ideelaboris.

Oma **võtmeressursiks** nimetab OnDesktop OÜ inimeressurssi. Selle kõrval loetakse oluliseks ka intellektuaalseid ressursse, näiteks patente ja ettevõttes omandatud teadmisi. IT valdkonnas on tähtsal kohal ka kvaliteetsed tehnoloogilised ressursid: arvutid, tarkvara, riistvara. Teoorias kirjeldatud mikroettevõtete finantsressursside nappuse probleem esineb ka ettevõttel OnDesktop OÜ ning meeskond arvab, et mikroettevõtteid võiks riik rohkem toetada. Ettevõtte soovib teha rohkem tööd püsikontaktide loomise kallal, et kõik ettevõtte liikmed suudaksid oma põhitöö kõrval

suhelda ka klientidega. Samuti tahab ettevõtte tulevikus arendada rohkem oma turundusplaani.

Partnerlus on OnDesktop OÜ jaoks oluline, sest partnerilt saadakse kliente, kellel on vaja häid programmeerimisoskusi, kuid oma partneritele antakse vastu neid kliente, kes soovivad hoopis paremat disaini või turundust. Mõned ettevõtte kliendid muutuvad partneriteks ning tavaliselt just partnerite kaudu pakub ettevõtte oma klientidele reklaamiteenuseid. **Olulised äripartnerid** jagunevad ettevõttel järgmiselt:

- ettevõtted, kes ei tegele veebiarendusega või kellel pole veebiarendajaid, kuid kes soovivad oma teenust või toodet internetis müüa;
- ettevõtted, kelle põhitööks on veebiarendus, kuid kellel on palju tööd ning nad otsivad väiksemaid ettevõtteid *outsourcing* lepingute sõlmimiseks.

Tulevikus soovib ettevõtte teha tihedamat koostööd reklaam- ja turundusettevõtetega, kes suudavad pakkuda paremaid veebilehe optimeerimise ja sotsiaalmeedia turunduse teenuseid, OnDesktop OÜ suudab aga pakkuda paremat koodi.

**Kulude struktuuri** seisukohalt on ettevõttel OnDesktop OÜ kõige kulukam tööjõud, sest IT turul algab veebiarendajate brutokuupalk umbes 1300 eurost. Teisel kohal on tähtsuse järjekorras uute seadmete ost ja hooldustööd. Kolmandaks oluliseks kuluks loetakse püsikulusid ehk kommunaalkulusid ja kontori renti.

Pärast Osterwalderi ja Pigneuri ärilõuendi täitmist jaotas bakalaureusetöö autor samadele rühmadele kliendiväärtuspakkumise lõuendit (vt lisa 6) ja lõuendi täitmise abiküsimusi (vt lisa 7). Täitmine ja arutelu võtsid kokku 2 tundi, rühmade vastused on esitatud lisas 15. OnDesktop OÜ **tarbija eesmärkideks** ja ootusteks nimetas meeskond stabiilset äri, kvaliteetset kodulehte, väikseid riske, tuntust ja staatust internetikeskkonnas. Ettevõtte tüüpiline klient soovib leida ühte veebiarendusettevõtet, kes abistaks teda kõikide projektide loomisel, mitte ei soovi pidevalt otsida uut partnerit. Veebilehe või –rakenduse tellija on tavaliselt kas ettevõtlusega vaid alustav inimene või soovib ta oma hetkeolukorda ärimaailmas muuta. Ta ootab, et veebiarendaja suudaks pakkuda talle internetis kaitset ning esindada teda klientidele usaldusväärse ettevõtjana.

**Tarbija valukoht** on eelkõige see, et tema toode või teenus on internetis halvasti esindatud või pole üldse esindatud. Kui rääkida protsessi automatiseerimise aspektist, siis pöörduvad OnDesktop OÜ poole ka need ettevõtjad, kes ei ole ühtset ülevaadet oma äri kohta ehk kellel pole kassa- või laosüsteemi ning nad ei ole oma rahaliikumiste üle kindlad. Põhjused, miks tarbija ootab oma eesmärkide täitmist OnDesktop OÜ poolt on järgmised:

- reaalse poe ülalpidamiskulud on kõrged ja vajavad inimressurssi, nii et soovitakse veebipoodi;
- kliendil pole aega, et ise endale veebilehe teha;
- kliendil oli halb kogemus eelmise veebiarendajaga, kes ei saanud tema vajadustest aru;
- eelmine veebiarendaja tegi projekti valmis, kuid ei seletanud, kuidas seda kasutada;
- eelmine veebiarendaja nõudis lisatasu konsultatsiooni või klienditoe eest;
- klient kardab riski, et investeeringud kodulehe loomisesse ei tasu ära.

**Tarbija rõõmudeks** on töö kogenud disaineri ja veebiarendajatega, kes suudavad teha vigadeta veebirakenduse või trendika kodulehe. Tarbijale pakub rõõmu, kui ta ei pea ise kulutama oma aega kodulehe valmistamise peale. Samuti säästab ta raha, kui töötab ühe sobiva veebiarendajaga, kes teeb talle lühikese ajaga projekti valmis. Lisandväärtust pakub kliendile see, kui ettevõtte seletab talle, kuidas tema veebirakendust administreerida ja muuta põhiseadeid. Personaalne lähenemine ongi tarbija jaoks suurimaks rõõmuallikaks.

OnDesktop OÜ pakub järgmisi **tooteid ja teenuseid**: kodulehed ettevõtete jaoks, e-poed, 3D mudelid ja reklaamid, veebidisain, IT-lahendused äriprotsesside optimeerimiseks (lao- ja kassasüsteemid). Ettevõtte suudab pakkuda **valuvaigistiks** seda, et tarbija leiab terviklahenduse ehk veebidisaini, veebimajutust ja veebiarendust ühest kohast. OnDesktop OÜ on paindlik ning suudab teostada selliseid projekte, mida saab arendada suuremaks ja viia sisse muudatusi. Kodulehe prototüüp valmib umbes ühe nädalaga, mis on IT harus üsna kiire, samuti ei võta ettevõtte eraldi raha kontseptsiooni väljatöötamise ja klienditoe eest. Kuna IT ettevõtte võib teostada projekti interneti kaudu ning ei pea olema füüsiliselt kohal, siis suudab OnDesktop OÜ oma klientide unistusi ellu viia globaalsel tasandil.

OnDesktop OÜ kliendid mõõdavad kodulehe edukust selle järgi, kas pärast selle valmimist on müügid suurenenud. **Rõõmuallikaid**, mida ettevõtte suudab pakkuda, on personaalne lähenemine, aja, raha, närvide ja inimerssursi säästmine. Võim on kliendi käes ning pärast projekti valmimist saab ta oma veebilehte või –rakendust ise administreerida. OnDesktop OÜ üritab luua selliseid graafilisi kasutajaliideseid, mille menüüst suudab saada ka tavainimene. Läbirääkimised toimuvad soojas ja mugavas kontoris, kus meeskond pakub kohvi ja teed, vajaduse korral on juhataja alati valmis kohtuma kohvikus või kliendi kontoris.

### **2.3. Ettepanekud strateegia väljatöötamiseks ettevõttele OnDesktop OÜ**

Teoriale tuginedes sorteeris, korrigeeris ja ühendas bakalaureusetöö autor arenguseminarist saadud tulemusi. Järgnevalt teeb autor ettepanekuid OnDesktop OÜ meeskonnale, kuidas võiksid nad sõnastada oma missiooni, visiooni ja eesmärged, missugused strateegilised valikud on neil Porteri, SWOT, ärilõuendi ja kliendiväärtuspakkumise mudelite põhjal ning missugused strateegilised ülesanded kaasnevad iga strateegilise valikuga.

Bakalaureusetöö autor pakub välja järgmist missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastust:

1. OnDesktop OÜ missiooniks on pakkuda ettevõtetele veebiarenduslikke terviklahendusi, mis võimaldaksid neil täita oma eesmärged ja maksimeerida ärikasumit.
2. OnDesktop OÜ visiooniks on muutuda väikeettevõtteks, mis suudab täita rahvusvahelisi IT–alaseid tellimusi ning luua vähemalt üks originaalne toode või lahendus, mis pakuks huvi erinevatele fookusgruppidele.
3. OnDesktop OÜ seab endale 2016. aastaks järgmisi eesmärged:
  - a) kasumi suurendamine 20% võrra aastaks 2017;
  - b) turundusjuhi palkamine või koostöö alustamine turundusettevõttega 2016. aasta keskpaigaks, et uute klientide arv tõuseks vähemalt 5% 2017. aastaks;
  - c) parandada klienditeenindust läbi kuulamisoskuse ja keskendumisvõime arendamist, et lojaalsete ehk tagasitulevate klientide arv tõuseks 10% võrra ja

ühe keskmise kodulehe tellimus saaks täidetud ühe nädala võrra kiiremini, aastaks 2017;

- d) füüsiline kasv, laienemine, lisatööjõu palkamine – vähemalt veel üks veebidisainer, üks klienditoe inimene, üks projektijuht ja üks turundusspetsialist aastaks 2017;
- e) palgata spetsialisti, kes saaks teha 2016. aastal IT turu-, konkurents- ja trendideuuringut ning suudaks prognoosida, mis on 2016.–2018. aastate potentsiaalselt head rahvusvahelised turud, kuhu saab siseneda või missugust konkurentsieelist võiks luua;
- f) töötada 2016. aastal vähemalt ühe pikaajalise (vähemalt 6-kuulise) projekti kallal, mis meelitaks investoreid;
- g) luua aastal 2016 vähemalt kaks uut partnersuhet, et lepingud oleksid tehtud vähemalt üheks aastaks;
- h) aastal 2016 võtta kasutusele *Python* programmeerimiskeele ja Django platvormi kõrval veel vähemalt ühe uue keele ja platvormi või võtta palgale veebiarendaja, kes oskaks töötada teise keelega.

Porteri viie konkurentsijõuga toimetulekuks pakub bakalaureusetöö autor ettevõttele OnDesktop OÜ turuniši strateegiat, kasutades vähesel määral ka integreeritud diferentseerimist. Põhjus on selles, et kululiidri positsiooni on mikroettevõttel raske saavutada ja kulusid kärpida pole OnDesktop OÜl hetkel vaja. Vaid diferentseerimisstrateegiat ei ole samuti mõistlik jälgida, sest mikroettevõttel pole piisavalt ressursse üksnes tootearenduseks.

Autor pakub välja, et OnDesktop OÜ keskenduks ühele kliendi- või turusegmendile, milleks on veebiarendust vajavad kliendid. Ettevõtte võiks piiritleda rohkem oma sihtturgu ja kaardistada oma sihtgrupi kliendivajadusi, sest hetkel üritab ettevõtte konkureerida mitmel turul korraga ning ei oma ülevaadet kliendivajaduste ja konkurentide kohta. Kuna veebimajutus ja 3D modelleerimine ei ole ettevõtte põhisuundadeks, siis nende teenuste osutamiseks võiks ettevõtte leida endale partnereid, kelle põhitööks on veebimajutusteenuste pakkumine ja 3D mudelite loomine. Veebiarendus on tihedalt seotud veebidisainiga, nii et kasvõi üks disainer peaks kindlasti kontoris olema. Töökoormuse suurenemisel võiks ettevõtte palgata veel

veebidisainereid, sest nende teenuseid läheb veebiarendajatel iga päev vaja. Nende punktide abil täidab ettevõtte oma laienemise ja partnersuhete loomise eesmärgi.

Diferentseerumise seisukohalt võiks OnDesktop OÜ leida ressursse, et töötada ühe suurema lahenduse kallal, mis meelitaks investoreid. Kuna veebiarendusteenuste turul teenused eriti ei eristu, kuid samas on raske midagi uut luua, siis peaks ettevõtte uurima rohkem kliendivajadusi ja nende põhjal looma unikaalse toote või teenuse. Tarbija on nõus maksma kõrgemat hinda ka klienditoe eest, nii et OnDesktop OÜ võiks palgata ja koolitada eraldi inimesi, kes tegeleksid vaid klienditeenindusega. Samuti võiks ettevõtte kehtestada hindu veebilehe või –rakenduse kontseptsiooni väljatöötamise eest. Sellega täidab ettevõtte kasumi suurenemise, kuulamisoskuse arendamise ja suure projekti loomise eesmärgi.

OnDesktop OÜ arenguseminaris koostatud SWOT mudeli põhjal, mis on kujutatud lisa 13, koostas bakalaureusetöö autor TOWS maatriksi (vt lisa 17). Teooria põhjal küsis autor maatriksi moodustamisel järgmisi küsimusi üldkujul:

- Kas tugevus Sn aitab ettevõttel näha ja kasutada võimalust On?
- Kas tugevus Sn aitab ettevõtet ohu Tn tekkimise vähendamisel?
- Kas võimalus On aitab ettevõtet nõrkuse Wn ületamisel?
- Kas nõrkuse Wn ja ohu Tn koosmõjul võib ettevõttel tekkida mingisugune piirang?

Kui kahe omaduse vahel esines koosmõju, märkis autor lahtrisse "X" ja kui koosmõju puudus "0". Kokku esines SO rühmas 34 üksteisele mõju avaldavat tegurit, rühmas ST esines 36, rühmas WO 35 ja rühmas WT 25. Kuna esimesed kolm tulemust on üsna väikeste vahedega, võib OnDesktop OÜ võtta peasuunaks konservatiivset strateegiat, kuid võtta elemente ka agressiivsest strateegiast ja konkurentsistrateegiast. Lisa 17 on esitatud strateegilised valikud, eesmärgid ja tegevused TOWS maatriksi põhjal.

Konservatiivse strateegia valik näitab, et ettevõttel OnDesktop OÜ on piisavalt tugevaid külgi, kuid ohtude esinemise tõenäosuse vähendamiseks võiks suunata ressursse uue toote või teenuse arendamise ja uute turgude otsimise peale. Kuna arenguseminari käigus selgus, et suureks ohuks on turu ja konkurentsi mittetundmine, siis pakub autor välja, et ettevõtte peaks tegema rohkem uurimistööd ja arendama oma prognoosimisoskust. Samuti soovitab autor mõelda rahvusvahelise turu ja konkurentsi

peale, sest tegemist on globaalse haruga. Nagu eesmärkides pakutud, võib ettevõtte palgata spetsialisti, kes teeks põhjaliku turuuuringut ning suudaks nimetada kahe tuleva aasta potentsiaalseid rahvusvahelisi turge, kuhu OnDesktop OÜ siseneda. Ettevõtte võiks samuti olla vastuvõtlikum uute veebiarendustehnoloogiate ja meetodite suhtes. Sellega seoses püstitas autor eesmärgi, et ettevõtte lojaalsete klientide arv tõuseks 2017. aastaks 10% ja kodulehe tegemise kiirus tõuseks vähemalt ühe nädala võrra.

Agressiivne strateegia valik näitab, et ettevõttel on tugevusi ja võimalusi, mida tuleks ära kasutada. Siin on põhieesmärgiks laienemine, mis tähendab lisatööjõu palkamist: vähemalt veel üks veebidisainer, üks projektijuht, üks turundusspetsialist ja alustuseks üks klienditoe inimene. Samuti on eesmärgiks turupositsiooni tugevdamine, mida saab teostada tehes koostööd kohalike ettevõtetega, kellel pole endal veebiarendajaid. Eesmärgiks on leida 2017. aasta alguseks vähemalt kaks partnerit, kellega saaks sõlmida pikaajalist lepingut. Turupositsiooni saab tugevdada ka turundusmeetodite optimeerimisega, millega peaks tegelema turundusjuht või reklaamiga tegelev partnerettevõtte. Sponsoriks olemine erinevatel idufirmade üritustel näitaks OnDesktop OÜ logot ja teenuseid ka laiemale publikule.

Konkurentsistrateegia tulemus näitab, et OnDesktop OÜl on ka mõningaid nõrkusi, mida tuleks võimaluste kaudu minimeerida. Põhieesmärkideks on olemasolevate toodete ja teenuste arendamine ja konkurentsieelise leidmine. Tootearenduseks on vaja lisaressursse ning neid saab partnerite ja uute klientide kaudu. Ka siin mängib olulist rolli kliendivajaduste väljaselgitamine ehk tuleks rohkem uurida lojaalsete klientide käest, millistele probleemidele otsivad nad endiselt lahendust. Kuna veebidisain ja veebilahenduse kontseptsiooni väljatöötamine on ettevõttel hetkel lisateenuste all, võiks neid suundi rohkem arendada koolituste või kogenuma tööjõu palkamise kaudu. Niiviisi saab ettevõtte küsida veebidisaini ja ideede genereerimise eest kõrgemat hinda.

Osterwalderi ja Pigneuri ärilõuendi põhjal pakub bakalaureusetöö autor välja, et OnDesktop OÜ peaks strateegia loomisel lähtuma korraga mitmest ehituskivist. Ettevõttel pole piisavalt ressursse või stabiilseid partnersuhteid ning vaid täiesti uue väärtuspakkumise loomine ei ole hetkel majanduslikult õigustatud. Samuti ei ole ettevõttel vajadust hinnastrateegia muutmiseks või kulude minimeerimiseks, sest need valdkonnad on hetkel piisavalt paindlikud. Strateegia loomisel võiks ettevõtte

keskenduda korraga väärtuspakkumise, ressursside, kliendisegmendi ja kliendisuhte. Koos mitme ehituskivi mudeliga pakub bakalaureusetöö autor välja, et OnDesktop OÜ võiks võtta elemente pika saba mustrist, mitmepoolse platvormi mustrist ja tasuta hüvede mudelist, mis on koos tegevustega esitatud lisas 18. **Mitme ehituskivi mudeli** järgi võiks ettevõtte leida rohkem ressursse, milleks võivad olla partnersuhted kohalike reklaamettevõtetega, tarnijatega, idufirmadega. Olemasolevat väärtuspakkumist võiks parandada tootearenduse kaudu ning teha oma olemasolevaid tooteid ja teenuseid klientidele veelgi atraktiivsemaks. Kliendisegmendi vajadusi saab teada siis, kui küsitleda klienti suulisel või kirjalikul viisil, missuguseid soovitusi võiksid nad ettevõttele anda. Kliendisuhteid saab parandada näiteks klienditoe loomisel, mis oleks klientidele alati kättesaadav. Samuti tuleks seletada kõikidele veebiarendajatele klienditeeninduse põhialuseid, et nad saaksid klientidega ise kohtuda.

**Pika saba mustri** valik on põhjendatud sellega, et ettevõtte üritab rahuldada liiga palju erinevaid kliendirühmi, pakkudes veebiarenduse kõrval ka reklaammaterjalide valmistamist, veebimajutust, 3D mudelite loomist. OnDesktop OÜ peaks keskenduma veebiarendusele ja looma ühe suurema lahenduse, mis rahuldaks mitme kliendisegmendi vajadusi. Selleks võib olla näiteks kasulik mobiilirakendus, uus avalikus sektoris kasutatav süsteem või viirusetõrje. Siit ka püstitatud eesmärk, et ettevõtte võiks töötada 2016. aastal kasvõi ühe vähemalt 6-kuulise projekti kallal, mis meelitaks investoreid

**Mitmepoolse platvormi mustri** valik on tingitud sellest, et ettevõttel on kõikide lisateenuste kõrval vaid üks kvaliteetne teenus, milleks on veebiarendus. Samas ei tea paljud kasutajad OnDesktop OÜ olemasolu kohta või teevad nad koostööd teiste veebiarendajatega. Partnerist reklaam- või turundusettevõtte võib aga soovitada oma klientidele OnDesktop OÜ veebiteenuseid ning vastutasuks võib ettevõtte anda oma kliente, kes vajavad reklaam- ja turundusalaseid teenuseid. Sellest ka eesmärk, et 2016. aasta jooksul võiks ettevõtte luua vähemalt kaks uut pikaajalise lepinguga partnersuhtet. Koostöö turundusettevõttega võiks tuua 2017. aastaks vähemalt 5% rohkem uusi kliente.

Kuna ettevõttel puudub kindel hinnasüsteem ning iga kliendi jaoks moodustub personaalne pakkumine, siis võib ettevõtte kasutada ka **tasuta hüvede mudelit**. Vabal



ajal võiks OnDesktop OÜ meeskond töötada lihtsa, kui vajaliku, veebirakenduse kallal, mis oleks tarbijatele tasuta. Tasuta rakenduse kaudu saab OnDesktop OÜ tuntumaks ning samaaegselt saab tõsta teiste oma põhiteenuste hindu. Eriti võiks kehtestada tasu ka kontseptsiooni väljatöötamise eest.

Järgmisena analüüsis autor kliendiväärtuspakkumise mudelit, mis on kujutatud lisas 19. Kuna valud ja rõõmud katavad ära valuvaigisteid ja rõõmuallikaid, siis on tegemist kauba ja turu sobivusega. See tähendab, et OnDesktop OÜ poolt loodud põhiteenused suudavad rahuldada tarbija põhivajadusi, kuid võiks lisada ka lisandväärtust loovaid tegevusi. Lisandväärtust võib luua eelmainitud klienditugi, mille jaoks oleks palgatud ja koolitatud eraldi inimesed. Kuna tegemist on riskikartliku kliendiga, siis pakub bakalaureusetöö autor, et OnDesktop OÜ võiks kasutada meetodit, mis prognoosiks, missugust tulu võiks nende klient saada ühe või teise kodulehe tüübi või muu rakenduse tellimisel. Tarbija vajab mingisugust garantiid, et antud investeering tasub ära, nii et ettevõtte peaks uurima rohkem võimalike tagajärgede esinemise tõenäosusi. Siinkohal võib teha koostööd statistikute või analüütikutega, kui OnDesktop OÜ meeskonnal pole aega sellega tegeleda. Süsteem võiks prognoosida, missugust kasumit klient saab, kui palju uusi kliente, missugused muutused toimuvad tema äris tellitud kodulehe loomisel.

Teisest punktiks on ka siinkohal kuulamisoskuse ja empaatiavõime arendamine. Kui kliendil oli varasem negatiivne kokkupuude veebiarendajatega, kes ei saanud tema visioonist aru, siis peaks OnDesktop OÜ meeskond olema võimeline pakkuma paremat varianti. Klientidega võiksid suhelda kõik meeskonnaliikmed, niiviisi jõuab informatsioon kiiremini veebiarendajani ning ettevõtte ei pea kasutama juhatajat infovahendajana. Oluline on ka IT trendide jälgimine, mis aitab prognoosida, missuguseid lahendusi võivad potentsiaalsed kliendid lähiajal hakata otsima. Samuti, nagu juba varasemalt märgitud, peaks ettevõtte keskenduma rohkem veebidisaini peale ning otsima viise, kuidas antud suunda rohkem arendada. Kuna veebidisain on kodulehe loomisel oluline, võiks OnDesktop OÜ reklaamida rohkem seda, et nende kogenud disainer suudab veebilehe trendikamalt vormistada. Siin tulevad kasuks efektiivsete turundusmeetodite kasutuselevõtt ning partneritest reklaamettevõtted võivad aidata ettevõttel veebidisaini aspekti paremini turundada.

Kokkuvõtlikult pakub bakalaureusetöö autor, et OnDesktop OÜ 2017. aasta eesmärkideks võivad olla 20% võrra suurenenud kasumi saavutamine, kliendiarvu kasv 5% võrra, lojaalsete klientide arvu kasv 10% võrra, keskmise kodulehe tellimuse täitmise kiiruse tõstmine, vähemalt kahe uue pikaajalise partneri leidmine, turundusstrateegia loomine, turuuringute tellimine, suurema projekti loomine, seni kasutamata programmeerimiskeele kaasamine ja lisatööjõu palkamine. Lisas 20 on kujutatud kõikide kasutatud analüüsimeetodite põhitulemused ja autori ettepanekud.

Porteri viie jõu mudeli põhjal pakub autor strateegiliseks valikuks diferentseerimisega turuniši strateegiat, mis eeldab sihtturu piiritlemist ja kliendivajaduste kaardistamist. Veebimajutus- ja 3D modelleerimistellimuste täitmiseks oleks parem leida vastavaid partnereid, kellele saaks selliseid tellimusi edastada ning OnDesktop OÜ ise peaks keskenduma veebiarendusele ja –disainile. Eristuda saab ettevõtte täiesti uue toote või teenuse loomisel, antud projektiga võiks tegeleda vähemalt 6 kuud. Samuti võiks luua klienditoe süsteemi, mille jaoks peaks ettevõtte palkama ja koolitama eraldi inimese.

SWOT mudeli ja TOWS maatriksi põhjal tuli kõige parimaks valikuks konservatiivne strateegia koos agressiivse ja konkurentsistrateegia elementidega. Kuna meeskond ei tunne eriti turgu ja konkurente, siis võiks ettevõtte tellida spetsialistidelt turu-, konkurentsi- ja trendideuuringut ja kaheaastast prognoosi. Ettevõtte peaks sisenema rahvusvahelisele turule. Võiks palgata vähemalt veel ühe veebidisaineri, ühe telefoni klienditeenindaja, ühe projektijuhi ja turundusspetsialisti (või partneriks turundusettevõtte). *Python* programmeerimiskeele ja *Django* platvormi kõrval võiks ettevõtte palgata ka mõne teise oskusega veebiarendajat, kes suudaks täita vastavaid tellimusi. Osterwalderi ja Pigneuri ärilõuendi järgi pakub bakalaureusetöö autor strateegilisteks alternatiivideks mitme ehituskivi mudelit, pika saba mustrit, mitmepoolse platvormi mustrit ja tasuta hüvede mudelit. Põhieesmärkideks on siin ressursside leidmine, ühe suure projekti loomine, lisatööjõu palkamine ja pikaajaliste partnersuhete loomine. Kliendiväärtuspakkumise mudeli põhjal saadi teada, et ettevõtte suudab rahuldada oma klientide põhivajadusi, kuid tuleb kasuks ka lisandväärtuse loomine. Kuna tegemist on riskikartliku kliendiga, soovib autor luua süsteemi, millega saaks prognoosida kodulehe või veebirakenduse edukust.

## KOKKUVÕTE

Strateegia mõistel on mitmeid definitsioone, kuid sisu poolest ütleb enamus, et tegemist on plaani või mudeliga, mis aitab ettevõtet otsuste vastuvõtmisel. Strateegia aitab leida ettevõtte kitsaskohti ning neid ületada. Tihtipeale arvatakse, et alla 10 töötajaga mikroettevõtte, lihtsustatud struktuuri ja nappide ressurssidega, ei vaja strateegiat. Kuid strateegiline juhtimine aitab ettevõttel säästa ressurssi ja aega, tõsta kliendirahulolu, teha paremaid otsuseid, olla paindlikum ootamatute välismõjude suhtes ja tuvastada paremini kliendivajadusi. Eriti kuna paljudes riikides on rohkem kui 90% ettevõtetest mikroettevõtted, on nende jaoks eriti oluline tunda oma strateegilisi valikuid, turgu ja konkurentsi.

Strateegia kujundamine tähendab protsessi, mille käigus ettevõtte analüüsib oma sise- ja väliskeskkonda, teeb enda jaoks parima strateegilise valiku, rakendab seda ning hiljem hindab, kas tegemist oli õige valikuga. Väliskeskkonna analüüs aitab tuvastada ettevõtte ümber valitsevaid ohtusid ja võimalusi, sisekeskkonna analüüs aga ettevõtte sees olevaid tugevusi ja nõrkusi. Strateegilise planeerimise käigus võib ettevõtte sõnastada oma visiooni, missiooni ja eesmärgi. Visioon on see, kuhu ettevõtte tahab mingi kindla aja tagant jõuda. Missioon kirjeldab ettevõtte sidusgruppidele, milleks on antud ettevõtet vaja. Realistlikud, mõõdetavad ja ajastatud eesmärgid aitavad omakorda motiveerida ettevõtet saavutama paremaid tulemusi kindlateks tähtaegadeks.

Keskkonna analüüsiks ja strateegia väljatöötamiseks on mitmeid abivahendeid, millel on erinevad strateegilised valikud. Haruanalüüsi teostamiseks sobib hästi Porteri viie jõu mudel, mis aitab hinnata turu atraktiivsust ja konkurentsi. Sisekeskkonna analüüsiks kasutatakse SWOT mudelit, mis kaardistab ettevõtte tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohtusid. Üsna uuteks vahenditeks strateegilises planeerimises võib pidada Osterwalderi ja Pigneuri ärilõuendi ja kliendiväärtuspakkumise lõuendeid. Need keskenduvad rohkem sellele, et ettevõtte kollektiiv täidaks lõuendeid meeskonnatööna ning arutleks

tulemusi pärast omavahel läbi. Nimetatud vahendid aitavad kaardistada ettevõtte kliendisegmenti, kliendisuhteid, väärtuspakkumist, kanaleid, kliendiootusi ja –vajadusi.

Käesoleva bakalaureusetöö raames oli teostatud juhtumiuuring veebiarendusteenuseid pakkuva mikroettevõtte OnDesktop OÜ põhjal. Dokumendianalüüsist selgus, et ettevõtte käive on viimastel aastatel langenud. Mittestruktureeritud intervjuust ettevõtte juhatajaga tuli jutuks, et ettevõttel on mõningaid arengut vajavaid kitsaskohti.

IT sektori põhjal tehtud Porteri haruanalüüsi käigus tuli välja, et tegemist on atraktiivse haruga, kuid sinna siseneda on üpris raske. Teenused ei ole diferentseeritud ning tarbija jaoks ei ole kulukas teenuseosutajat vahetada. Ettevõtted on sunnitud suunama suurema osa oma kapitalist teadus- ja arendustöö peale ning jälgima trende. Turul domineerib mitu suurettevõtet ning harusisene konkurents on tihe. Samas ei ole eriti asendustooteid, nii et tarbija läbirääkimisjõud on üsna madal. Väga olulised on tarbijate kõrval ka tarnijad, kes varustavad veebiarendajaid vajaliku riistvaraga.

Bakalaureusetöö autor viis läbi OnDesktop OÜ kuueliikmelise kollektiiviga arenguseminari, mille käigus tehti kahes meeskonnas grupitööd, täites SWOT, ärimudeli ja kliendiväärtuspakkumise lõuendeid ja tehes ettepanekuid võimaliku missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamiseks. Arenguseminari tulemuste põhjal pakkus autor välja, missugused võiksid olla ettevõtte missioon ja visioon. Samuti sõnastas autor OnDesktop OÜ võimalikke konkreetseid eesmärke 2016. aastaks, mille seas oli laienemine, klienditeeninduse parandamine, kasumi suurendamine, partnerite leidmine, uute programmeerimiskeelte kasutuselevõtt ja keskendumine ühele suurele projektile.

Porteri analüüsi tulemuste põhjal tegi autor ettepaneku, et ettevõtte peaks keskenduma veebiarendusele ning loobuma reklaammaterjalide, 3D mudelite ja muude kõrvaliste asjade tegemisest. Turuniši strateegia järgi võiks ettevõtte keskenduma piiritletud turule ja kindlale kliendisegmendile. Samas lisas autor ka diferentseerimise aspekti ning pakkus, et ettevõtte peaks suunama ressursse uue projekti loomisele.

SWOT analüüsi põhjal pakkus autor ettevõttele valikuteks konservatiivset, agressiivset ja konkurentsistrateegiat. Arenguseminarist selgus, et OnDesktop OÜ tunneb vajadust

informatsiooni järele oma väliskeskkonna kohta. Kuna Eesti turul on tihe konkurents, soovitas autor ettevõttele siseneda rahvusvahelisele turule, kuid enne seda tuleks ettevõttel teha või tellida põhjaliku turuanalüüsi. Laienemise soovidest tulenevalt pakkus autor välja, et ettevõtte peaks palkama kindlasti veel ühe veebidisaineri, projektijuhi ja turundusspetsialisti. Samuti soovitas autor luua kliendituge, mille jaoks oleks palgatud ja koolitatud eraldi inimene.

Osterwalderi ja Pigneur'i ärilõuendi järgi pakkus bakalaureusetöö autor strateegilisteks alternatiivideks mitme ehituskivi mudelit, pika saba mustrit, mitmepoolse platvormi mustrit ja tasuta hüvede mudelit. Nende valikutega seoses soovitas autor OnDesktop OÜle luua uusi partnersuhteid, mis avaksid ettevõtte jaoks uusi ressursse. Kliendiväärtuspakkumise mudeli põhjal saadi teada, et ettevõtte suudab rahuldada oma klientide põhivajadusi, kuid ei tooda piisavalt lisandväärtust.

Töös tehtud ettepanekuid ja valikuid saab OnDesktop OÜ kasutada strateegilise plaani koostamisel. Bakalaureusetöö edasiarendamise ühe võimalusena näeb autor, et võib uurida lähemalt strateegia rakendamise ja hindamise aspekte. Eriti juhul kui autor saab paari aasta pärast jälle töötada ettevõttega OnDesktop OÜ, oleks sobilik hinnata, kas läbiviidud arenguseminar ja ettepanekud on ettevõttes midagi muutnud.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Strateegiline juhtimine. 2tr. Tallinn: Külim, 2001, 200 lk.
2. **Andersen, J. T.** Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. – Long Range Planning, 2000, Vol. 33, No. 2, pp. 184–200.
3. **Ansoff, I.** Corporate Strategy. USA: McGraw–Hill Inc., 1965, 241 p.
4. **Aurik, J., Fabel, M., Jonk, G.** The History of Strategy and Its Future Prospects. – A. T. Kearney, Inc. 2014, 14 p.
5. **Banyte, J., Jakštaite, K., Gatautis, R.** Porter's Five Forces Model application for Klaipeda Port Competitiveness Analysis. – Engineering Economics, 2004, Vol. 38, No. 3, pp. 78–85.
6. **Barney, B. J., Hesterly, S. W.** Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts. 3<sup>rd</sup> edition. London: Prentice Hall, 2009, 656 p.
7. **Bauer, C.** Porter's Five Forces Model. Information Technology Industry ADMN703, 2013.  
[<https://sites.google.com/site/computerindustryadmn703/home/porter-s-five-forces-model>]. 12.05.2015.
8. Business Model Canvas Explained. Strategyzer, 2011. 2 min. 19 sek.  
[<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>]. 25.12.2015.
9. Business model innovation, Game-changing the future. Part 2 – Understanding innovation. KordaMentha, 2014, No. 14–03, 25 p.  
[[http://kordamentha.com/docs/default-source/publications/issue-14-03-innovation\\_part-2.pdf](http://kordamentha.com/docs/default-source/publications/issue-14-03-innovation_part-2.pdf)]. 12.05.2015.
10. **Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B.** Business Strategy: An Introduction. 2nd edition. London: Butterworth–Heinemann, 2002, 502 p.
11. **Caprarescu, G., Stancu, D. G., Aron, G.** The SWOT Analysis Between Myth and Reality. – Knowledge Horizons/ Orizonturi ale Cunoasterii, 2013, Vol. 5, No. 1, pp. 38–42.

12. **Carland, J. C., Carland, J. W.** A model of entrepreneurial planning and its effect on performance. – Journal of Business and Entrepreneurship, 2003, pp. 1–20.
13. **Chandler, A., D.** Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Reissue edition. Washington: Beard Books, 2003, 480 p.
14. Choice of strategy. Swottows.com.  
[<http://swottows.com/en/category/choice-of-strategy/>]. 4.12.2015.
15. **Ciubotariu, S. M.** The Role of Small and Medium Enterprises in the Modern Economy and the Importance of IFRS Application for SMEs. – The USV Annals of Economics and Public Administration, 2013, Vol. 13, No. 1, pp. 201–210.
16. **David, R. F.** Strategic Management: Concepts and Cases. 13th edition. Boston: Prentice Hall, 2010, 705 p.
17. **De Kok, J., Deijl, C., Van Essen, V. C.** Is Small Still Beautiful? Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2013, 72 p.
18. **Doub, M., Edgcomb, L. E.** Bridges to Success: Promising Strategies for Microenterprise Business Growth in the United States. Washington: The Aspen Institute, 2005, 70 p.
19. **Downey, J.** Strategic Analysis Tools. – Topic Gateway Series No. 34, 2007, 16 p.  
URL:  
[http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid\\_tg\\_strategic\\_analysis\\_tools\\_nov07.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf)
20. **Drucker, F. P.** The Practice of Management. Reissue edition. New York: Harper Business, 2006, 416 p.
21. Entrepreneurship at a Glance 2015. OECD, 2015, 140 p.  
[[http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance\\_22266941](http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance_22266941)]. 12.05.2015.
22. **Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G.** Strategic Management for Travel and Tourism. New York: Routledge, 2003, 412 p.
23. **Freedman, L.** Strategy: A History. New York: Oxford University Press, 2013, 768 p.

24. **Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X.** The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. – Strategic Performance Measurement, Long Range Planning, 2010, Vol. 43, No. 4, pp. 477–497.
25. **Grattan, F. R.** Strategic Review: The Process of Strategy Formulation in Complex Organizations. Surrey: Gower, 2011, 242 p.
26. **Hundekar, S. G., Appannaiah, H. R., Reddy, P. N.** Principles of Marketing. 1<sup>st</sup> revised edition. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010, 214 p.
27. IT Industry, Information Technology Industry. EconomyWatch, 2010.  
[<http://www.economywatch.com/business-and-economy/information-technology-industry.html>]. 25.11.2015.
28. **Jamak, A. B. S. A., Bakar, S. A., Ghazali, Z., Wan, Roselind.** Transforming micro– entrepreneurs into next level of enterprise: a conceptual model. – Scholarly Journal of Business Administration, 2011, Vol. 1, pp. 75–82.  
URL: <http://scholarly-journals.com/sjba/archive/2011/December/pdf/Jamak%20et%20al.pdf>
29. **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 7th edition. Essex: Pearsion Education Limited, 2005, 1072 p.
30. **Jürgenson, A., Mägi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozeik, H., Arukaevu, R.** Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine. Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2013, 6 lk.  
[[http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10493921/IKT\\_uuringu\\_lyhikokkuv6te.pdf](http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10493921/IKT_uuringu_lyhikokkuv6te.pdf)]. 13.09.2015.
31. **Kaliba, R. A., Andrews, R. D., Brownell, E. W., Johnny, E., Ziadee, T.** Identifying Important Indicators of Macro Business Environment in Liberia Using a Rasch Model. – International Journal of Business & Economics Perspectives, 2011, Vol. 6, No. 2, pp 80–99.
32. **Kalvet, T., Pihl, T., Tiits, M.** Eesti IT sektori innovatsioonisüsteemi analüüs. Kokkuvõtte. Sihtasutus Archimedes. Tõravere Trükikoda, 2002, 32 lk.  
[<http://ev2.ioc.ee/useful/evikings-analysis-summary-et.pdf>]. 26.11.2015.
33. **Kotalik, J., Covino, C., Doucette, N.** Framework for Ethical Decision–Making Based on Mission, Vision and Values of the Institution. – HealthCare Ethics



- Committee Forum: An Interprofessional Journal on Healthcare Institutions' Ethical and Legal Issues, 2014, Vol. 26, No. 2, pp. 125–133.
34. **Kotter, P. J.** Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 187 p.
  35. **Krivtsov, A.** Strategic Analysis of External Environment as a Basis for Risks Assessment. – Actual Problems of Economics/ Aktual'ni Problemi Ekonomiki, 2014, Vol. 160, No. 10, pp. 27–33.
  36. **Kuratko, F. D.** Entrepreneurship education: emerging trends and challenges for the 21<sup>st</sup> century. – Coleman Foundation White Paper Series for the U.S. Association of Small Business & Entrepreneurship, 2003, 39 pages.  
URL: [http://www.unm.edu/~asalazar/Kauffman/Entrep\\_research/e\\_ed.pdf](http://www.unm.edu/~asalazar/Kauffman/Entrep_research/e_ed.pdf)
  37. **Kushnir, K., Mirmulstein, L. M., Ramalho, R.** Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count? MSME Country Indicators, Internal Finance Corporation, World Bank Group. 2010, 9 p.  
[<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES>]. 7.12.2015.
  38. **Kvint, V.** The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. New York: Routledge, 2009, 488 p.
  39. **Lawlor, E. J.** The Importance of Strategic Planning.  
[<http://www.practicaldecisions.com/strategic-planning.pdf>]. 30.11.2015.
  40. **Leimann, J., Skärvard, P. H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003, 309 lk.
  41. **Lussier, N. R., Pfeifer, S.** A Crossnational Prediction Model for Business Success. – Journal of Small Business Management, 2001, Vol. 39, No. 3, pp. 228–239.
  42. **Markides, C.** What is strategy and how do you know if you have one? – Business Strategy Review, 2004, Vol. 15, No. 2, pp. 5–12.  
DOI: 10.1111/j.0955–6419.2004.00306.x
  43. **Martin–Collado, D., Diaz, C., Maki–Tanila, A., Colinet, F., Duclos, D., Hiemstra, S. J., Gandini, G., Eureka, C.** The use of SWOT analysis to explore and prioritize conservation and development strategies for local cattle breeds. – Animal, 2013, Vol. 7, No. 6, pp. 885–894.

44. **McKee, A.** Management: A Focus on Leaders. 1st edition. Boston: Prentice Hall, 2011, 720 p.
45. **McKeown, M.** The Strategy Book. 1<sup>st</sup> edition. New York: FT Press, 2012, 272 p.
46. **Mirzakhani, M., Parsaamal, E., Golzar, A.** Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company. – Global Business & Management Research, 2014, Vol. 6, No. 2, pp. 150–168.
47. **Nanus, B.** Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco: Jossey–Bass Inc, 1992, 237 p.
48. **Neumann, J., Morgenstern, O., Kuhn, H. W.** Theory of Games and Economic Behavior. 60<sup>th</sup> anniversary edition. Princeton: Princeton University Press, 2007, 776 p.
49. Nutika spetsialiseerumise valdkondlik raport info- ja kommunikatsiooni- tehnoloogia kui kasvuveldkonna kohta. Eesti Arengufond, 2015.  
[<http://ns.arengufond.ee/ikt-raport#41667>]. 24.07.2015
50. **O'Shaughnessy, J., McRae, M.** Information Technology Sector Report. Applied Portfolio Management, 2010, 55 p.  
[<http://www.slideshare.net/Ellena98/information-technology-sector-report>]. 3.12.2015.
51. **Osterwalder, A.** The Value Proposition Canvas in 5 minutes. Switzerland: Strategyzer AG, 2015, 4 min. 39 sec.  
[<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc>]. 3.12.2015.
52. **Osterwalder, A.** Tools for Business Model Generation. – Entrepreneurial Thought Leaders Lecture Series, 2012, 53 min. 20 sec.  
[<http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875>]. 3.12.2015.
53. **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** Ärimudeli generatsioon: käsiraamat visionääridele, mägureeglite muutjatele ja mäsajatele. Tallinn: Printon, 2014, 278 lk.
54. **Papulova, E., Papulova, Z.** Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprises in Slovakia. – E–leader, 2006, 8 p.  
URL: <http://www.g-casa.com/download/Papulova-CompetitiveStrategy.pdf>
55. **Peng, G. C. A., Nunes, M. B.** Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. – 6th European Conference

- on Research Methodology for Business and Management Studies, Portugal, 2007, pp. 229–236.
56. **Pickton, D. W., Wright, S.** What's swot in strategic analysis? – Strategic Change, 1998, Vol. 7, No. 2, pp. 101–109.
  57. Porter's Five Forces: Strategy Skills. Team FME, 2013, 33 p.  
[<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-five-forces-framework.pdf>]. 24.05.2015.
  58. **Porter, M. E.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998, 397 p.
  59. **Prymon, M.** A Critical Analysis of the Concept of Marketing Strategies for Small and Mid-Sized Companies. – Economics, Management & Financial Markets, 2014, Vol. 9, No. 4, pp. 255–261.
  60. **Raps, A.** Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption und Instrumente. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004, 386 p. – **Pop, Z. C., Borza, A.** New Perspectives on Strategic Management Process. – Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2013, Vol. 22, No. 1, pp. 1573–1580 vahendusel.
  61. **Rudd, M. J., Greenley, E. G., Beatson, T. A., Lings, N., I.** Strategic planning and performance: Extending the debate. – Journal of Business Research, 2008, Vol. 61, No. 2, pp. 99–108.
  62. **Rumelt, P. R.** Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. USA: Crown Business, 2011, 336 p.
  63. Media Information SME Assembly 2015 Europe works for SMEs Forward. Together. 18 – 20 November 2015, European Convention Centre. European Comission. Luxembourg: 2015, 24 p.
  64. **Schiffer, M., Weder, B.** Firm Size and the Business Environment: Worldwide Survey Results. Washington: The World Bank, 2001, 68 p.
  65. **Skokan, K., Pawliczek, A., Piszczur, R.** Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. – Journal of Competitiveness, 2013, Vol. 5, No. 4, pp. 57–72.
  66. **Stake, R. E.** Case Studies. – Handbook of Qualitative Research. 1994, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 236–247.

67. **Steensen, F. E.** Five types of organizational strategy. – Scandinavia Journal of Management, 2014, Vol. 30, No. 3, pp. 266–281.  
DOI: 10.1016/j.scaman.2013.10.003
68. **Sutherland, E.** Lobbying and litigation in telecommunications markets – reapplying Porter’s five forces. – Info, 2014, Vol. 16, No. 5, pp. 1–18.
69. **Tansey, P., Spillane, J. P., Meng, X.** Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter’s generic strategies. – Construction Management & Economics, 2014, Vol. 32, No. 7/8, pp. 705–724.  
DOI: 10.1080/01446193.2014.933856
70. **Tümanok, Georg.** (OnDesktop OÜ juhatuse liige). Intervjuu OnDesktop OÜ juhatajaga. J. Ront üleskirjutus. Tallinn, 27. aprill 2015.
71. Uus VKEde määratlus. Teatmik ja näidisdeklaratsioon. Euroopa Ühendused, 2009, 50 lk. [<http://www.pria.ee/docs/resources/4861.pdf>]. 10.12.2015.
72. Value Proposition Canvas Explained. Strategyzer, 2014. 4 min. 38 sek.  
[<https://www.youtube.com/watch?v=aN36EcTE54Q>]. 23.12.2015.
73. **Voss, C., Blackmon, L. K., Cagliano, R., Hanson, P.** Made in Europe: Small Companies. – Business Strategy Review, 1998, Vol. 9, No. 4, 19 p.
74. **Weigl, T.** Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy: An Institutional Perspective on Configurations in Russia. 1st edition. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, 385 p.
75. **Weisheng, L.** Improved SWOT Approach for Conducting Strategic Planning in the Construction Industry. – Journal of Construction Engineering & Management, 2010, Vol. 136, No. 12, pp. 1317–1328.  
DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943–7862.0000240
76. **Wheelen, T. L., Hunger, J. D.** Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 13<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, 2012, 912 p.
77. **Worrall, L.** Strategic analysis: a scientific art. – University of Wolverhampton, 1998, 33 p. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/32116413\\_Strategic\\_analysis\\_a\\_scientific\\_art](https://www.researchgate.net/publication/32116413_Strategic_analysis_a_scientific_art)
78. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. 4th edition. California: Sage Publications, 2009, 219 p.

79. **Котлер, Ф.** Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. 7-е издание. Москва: Альпина Паблишер, 2015, 211 стр.
80. Создаём ценностное предложение. Блог компании Merku.ru.  
[<http://merku.ru/blog/создаем-ценностное-предложение/>]. 23.05.2015.

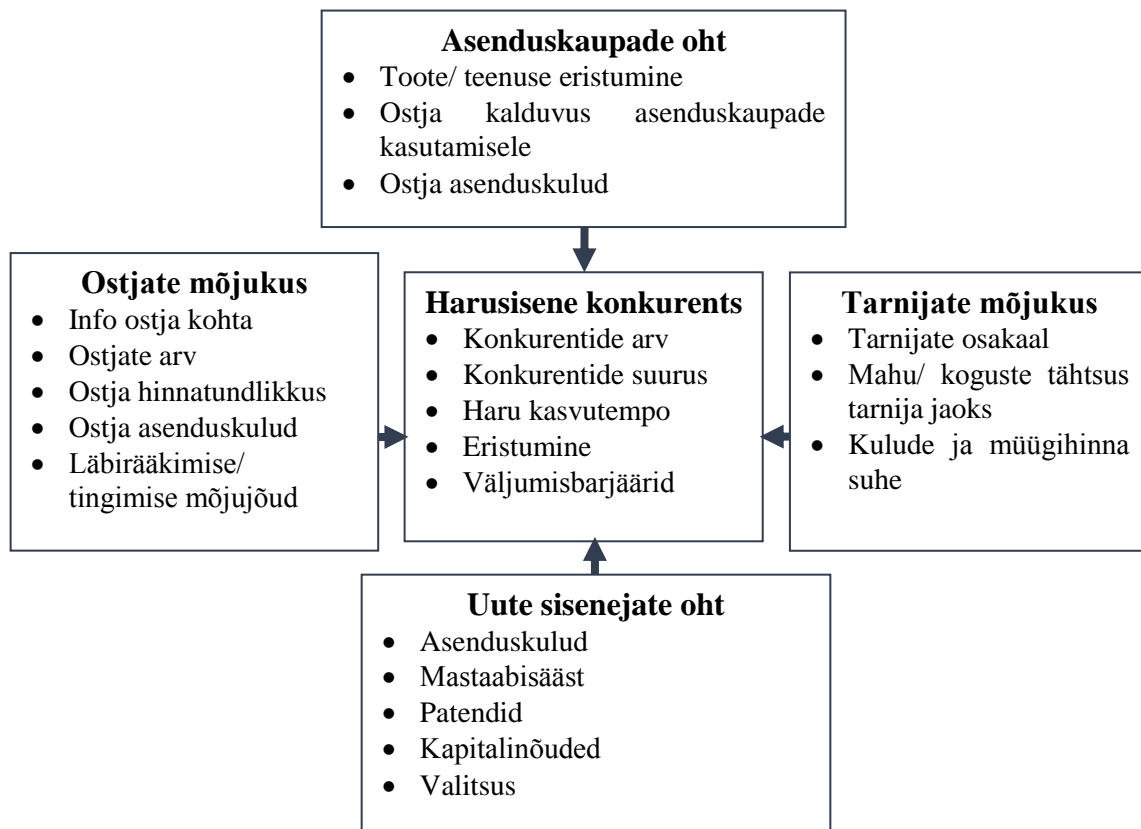
# LISAD

## Lisa 1. Strateegia mõiste erinevate autorite definitsioonid

20. sajand		21. sajand	
Autor, aasta	Definitsioon	Autor, aasta	Definitsioon
<b>Neumann, Morgenstern, 1944</b>	Strateegia on meetmete kogum, mida mängija (ettevõtte) kasutab otsuste vastuvõtmiseks kindlates situatsioonides.	<b>Markides, 2004</b>	Strateegia on valikute tegemise kunst. Samuti on see valikute kombineerimine ühtsesse süsteemi, mis on sobiv vahelüli keskkonna vajaduste ja organisatsiooni tegevuse vahel.
<b>Drucker, 1954</b>	Strateegia on hetkesituatsiooni hindamine ja vajaduse korral selle muutmine. Eesmärgiks on välja selgitada, missugused ressursid on ettevõttel olemas ja millised ressursid tal peaksid olema.	<b>Kvint, 2009</b>	Strateegia on süsteem, mis aitab leida, sõnastada ning arendada doktriini, mis tagab pikaajalise edu (kui seda doktriini jälgida täpselt).
<b>Chandler, 1962</b>	Strateegia on ettevõtte pikaajalised eesmärgid, mida ettevõtte kohendab vastavalt olukorrale ja mille täitmiseks suunab vajalikke ressursse.	<b>McKeown, 2011</b>	Strateegia mõte on tuleviku kujundamine ning see on inimese katse jõuda soovitud lõpptulemuseni olemasolevate vahendite abil.
<b>Ansoff, 1965</b>	Strateegia on otsuse tegemisel kasutatavate reeglite kogum. Otsust mõjutavad tootevalik, turuosa kasvvektor, konkurentsieelised ja kõikide nende komponentide koostoime.	<b>Rumelt, 2011</b>	Strateegia määrab ära ettevõtte kitsaskohad/ probleemid ja aitab sõnastada nende ületamisvariante.

Allikas: autori koostatud (Neumann *et al.* 2007: 79; Ansoff 1965: 119–120; Chandler 2003: 13; Drucker 2006: 10; Markides 2004: 8; Kvint 2009: 12; McKeown 2012: 15–16; Rumelt 2011: 14 põhjal)

## Lisa 2. Porteri viie jõu mudeli üldkuju



Allikas: (Porter 1998: 4–11; Downey 2007: 7–8), autori kohandused










### Lisa 3. SWOT mudel koos abiküsimustega

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis on meie eelised?</li> <li>• Mida me oskame hästi teha?</li> <li>• Milliseid olulisi ressursse meil on?</li> <li>• Missuguseid tugevusi näevad meis teised (kliendid/ konkurendid/ partnerid)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mida võiksime parandada?</li> <li>• Mida me teeme halvasti?</li> <li>• Kas meil on selliseid nõrkusi, mis võiksid ohustada meie äritegevust? Missugused?</li> <li>• Mida peaksime vältima?</li> <li>• Missuguseid nõrkusi näevad meis teised (kliendid/ konkurendid/ partnerid)?</li> <li>• Kas meil on halbu laene või rahavoo juhtimise probleeme?</li> </ul>
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millised võimalused on meil olemas?</li> <li>• Milliseid huvitavaid arenguteid me näeme?</li> </ul> <p>Mõningad võimaluste allikad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kohalikud üritused ja sündmused;</li> <li>• suured või väiksemad muutused turul või tehnoloogia areng;</li> <li>• muutused poliitikas, mis puudutavad meie valdkonda;</li> <li>• sotsiaalsete harjumuste ja elustiili muutused.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milliste takistustega me kokku puutume?</li> <li>• Mida teevad meie konkurendid?</li> <li>• Kas mingisugused reeglid või normid, mis puudutavad meie tööd, teenuseid või tooteid on muutumas?</li> <li>• Kas muutused tehnoloogias ohustavad meid?</li> </ul>

Allikas: (Downey 2007: 5, Pickton, Wright 1998: 104, Martín–Collado *et al.* 2012: 888), autori koostatud



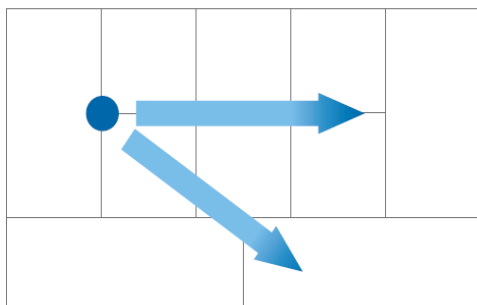
## Lisa 4. Ärimudeli lõuend koos abiküsimustega

Äriplaan ühel lehel.		(idee nimi), meeskond:		
<p>(8) Millised olulisemad partnerid aitavad teil äri teha?</p> <p>Kellega teeme koostööd ja mida neilt saame / vastu pakume?</p> 	<p>(6) Millised olulisemad tegevused hoiavad meie äri käimas?</p> <p>Mida on vaja teha, et saaksime klientidele väärtust pakkuda?</p> 	<p>(1) Millist väärtust me kliendile pakume ja miks see hea on?</p> <p>Miks on meie teenus kliendile kasulik? Milliseid kliendi probleeme see lahendab?</p> 	<p>(4) Kuidas loome ja hoiame suhteid klientidega?</p> <p>Milliseid suhteid iga kliendigrupp meilt ootab? Millised on tema eelistused?</p> 	<p>(2) Kellele tasub eelkõige pakkuda?</p> <p>Mis neid iseloomustab? Kui palju neid on? Kes on kõige tähtsamad kliendid?</p> 
<p>(7) Milliseid olulisemaid vahendeid vajame äri käimas hoidmiseks?</p> <p>Mida vajame tootmiseks, teenindamiseks ja enda ärimudeli toimimiseks?</p> 	<p>(3) Kuidas teenus klientideni jõuab?</p> <p>Kuidas nad Sinu teenuseni jõuavad? Kuidas nad seda ostavad ja kätte saavad?</p> 	<p>(5) Kust raha tuleb?</p> <p>Kuidas raha saame? Millise väärtuse eest on kliendid valmis maksma? Kui palju nad maksavad?</p> 	<p>(5) Kust raha tuleb?</p> <p>Kuidas raha saame? Millise väärtuse eest on kliendid valmis maksma? Kui palju nad maksavad?</p> 	

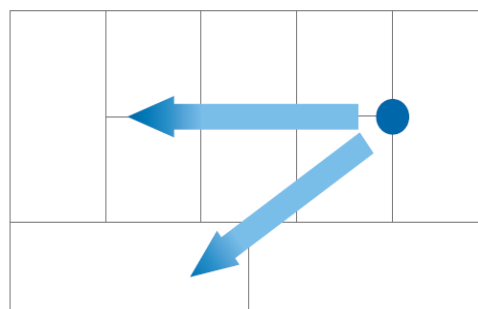
Tulu küllid: vara müük, rentimine, tellimistask, litsentseerimine, maakleritasud, reaalne hinnapolitika, püüdnud hinnakiri, toote omadustest või kliendisegmendist (sütu) või olemasoleva hinna (sütu) nõudluse [10]

Põhitegurid: püsikulud (palk, rent), muutuvkulud (töötajate kulu, ühiku pealt), staalimine (koguse mõju hinna)

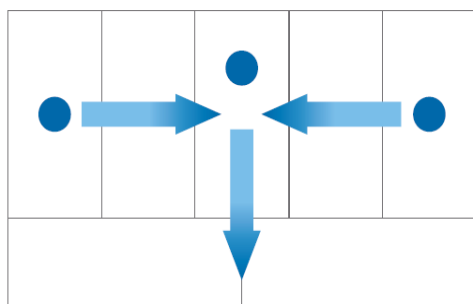
## Lisa 5. Ärimudeli lõuendi järgi loodud strateegiate tüübid



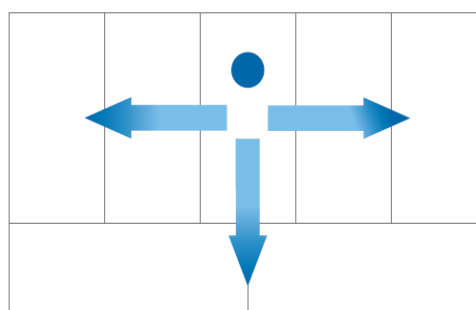
Strateegia, mis tuleneb olemasolevatest ressurssidest, infrastruktuurist või partnersuhetest.



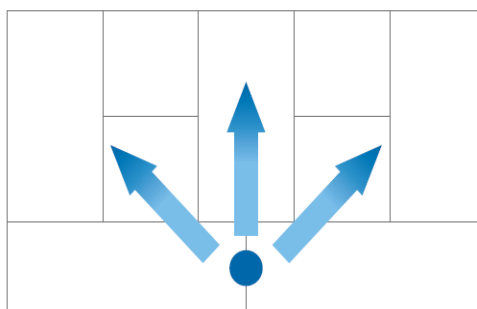
Strateegia, mis tuleneb olemasolevatest tarbijatest.



Strateegia, mis tuleneb mitme ehituskivi koosmõjul.

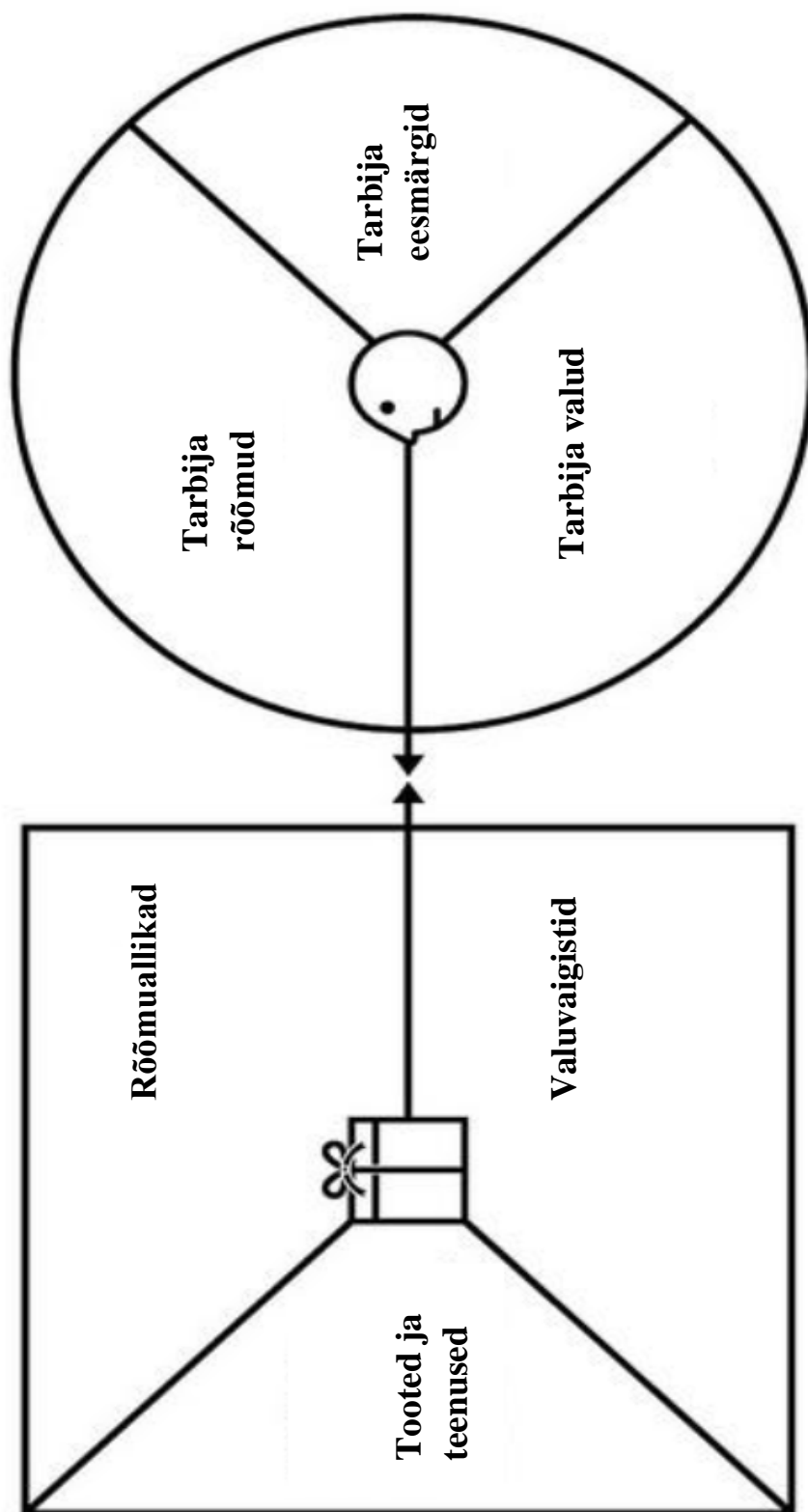


Strateegia, mis keskendub uute väärtuspakkumiste loomisele.



Rahast lähtuv strateegia, mis keskendub uute tuluvoode loomisele, hinnakujundusele ja kulude

## Lisa 6. Kliendiväärtuspakkumise mudel



## **Lisa 7. Kliendiväärtuspakkumise mudeli koostamise juhend**

Juhendit ei pea jälgima sõna–sõnalt, sest mõned küsimused kattuvad. Soovi korral võib punkte järjestada intensiivsuse või esinemissageduse järgi.

### **Tarbija eesmärgid**

Kirjeldame, mis on meie kliendisegmendi probleemid ja mida ta tahaks saavutada. See võib olla kliendi igapäevase tegevusega seotud probleemid, soovid või globaalsemad vajadused, mida tuleks rahuldada.

Küsime enda ettevõtte käest:

- Missugused on meie kliendi funktsionaalsed vajadused? Missugust konkreetset probleemi ta üritab lahendada või missuguse lahenduse ta otsib?
- Missugused on meie kliendi sotsiaalsed vajadused? Kas ta soovib kolleegide ees parem välja näha või üritab näidata, et tal on raha vmt?
- Missugused on meie kliendi emotsionaalsed vajadused? Näiteks: turvalisus, eetiline äri, hea enesetunne jne.
- Missugused on meie kliendi põhivajadused? Näiteks: suhtlemisvajadus, seks, söök jne.

### **Tarbija valuallikad**

Kirjeldame neid negatiivseid emotsioone, soovimatuid kulusid või riske, mis tekivad või võivad tekkida tarbijal eesmärgi täitmise ajal või pärast eesmärgi täitmist.

Küsime enda ettevõtte käest:

- Mis on meie kliendi jaoks liiga kulukas? Näiteks: selle saamine võtab liiga palju aega, kvaliteet ja hind ei ole tasakaalus, liiga palju paberitööd jne.
- Missugused probleemid panevad meie klienti end halvasti tundma? Näiteks: midagi ei ole piisavalt turvaline, talle ei seletata, kuidas peaks toodet kasutama jne.
- Missuguste praeguste lahendustega ei ole klient hetkel rahul?
- Missuguste probleemide ja raskustega peab meie klient kokku puutuma? Näiteks: ei saa aru, kuidas toode töötab jne.
- Missugused sotsiaalsed tegurid mõjutavad meie kliendi rahulolu? Näiteks: hea maine, usaldusväarsus, eetilisus jne.
- Missuguseid riske meie klient kardab? Näiteks: finantsilisi, sotsiaalseid, tehnoloogilisi jne.
- Missuguste probleemide pärast ei pruugi meie klient öösel magama jääda?
- Missugused on need levinud vead, mida meie klient võib teha? Näiteks: ei oska toodet kasutada.

- Missugused tegurid võivad meie klienti mõjutada nii, et ta loobub meie tootest või teenusest? Näiteks: oleme liiga kallid, oleme liiga tundmatud, liiga palju konkurentsijne.

### **Tarbija rõõmud**

Ootamatud rõõmud, mida meie klient võib-olla salamisi igatseb, kuid ei oota meilt. Selle saamisel tõuseb kliendi silmis meie väärtus (klient lojaalsem, soovib sõpradele jne).

Küsime enda ettevõtte käest:

- Missuguste kulude kokkuhoidmine teeks klienti õnnelikuks? Näiteks: raha, aeg, jõupingutused jne.
- Missuguseid lisatulemusi võiks meie klient oodata?
- Missugune lisalahendus või lahenduse osa võiks kliendile rõõmu pakkuda?
- Missugused tegurid võiksid muuta klienti elu lihtsamaks või meeldivamaks?
- Missuguseid positiivseid sotsiaalseid tulemusi üritab meie klient saavutada?
- Põhivajaduste ja –eesmärkide kõrval, millest võiks meie klient veel huvitatud olla?
- Millest meie kliendisegment unistab?
- Kuidas meie klient mõeldab tulemusi (kas midagi õnnestus või ei õnnestunud)?
- Mis võiks klienti aidata ja suunata otsuse vastuvõtmisel?

### **Tooted ja teenused**

Loetleme kõiki oma tooteid ja teenuseid, millest kliendiväärtuspakkumine koosneb.

Küsime enda ettevõtte käest:

- Missuguseid teenuseid või tooteid me pakume, kas need lahendavad kliendisegmendi põhivajadusi, sotsiaalseid, emotsionaalseid, funktsionaalseid eesmärke?

Tooted ja teenused võivad olla materiaalsed, virtuaalseid, mittemateriaalsed ja rahalise.

### **Valuvaigistid**

Kirjeldame kõiki valuvaigisteid, mis vaigistavad meie klientide valusid. Kuidas nad välistavad või vähendavad negatiivseid emotsioone, soovimatuid kulusid või riske.

Küsime enda ettevõtte käest meie toodete ja teenuste kohta:

- Kas nad aitavad meie kliendil midagi kokku hoida?
- Kas nad parandavad meie kliendi emotsionaalset seisundit?
- Kas nad suudavad korvata neid aspekte, milles me ei ole niivõrd tugevad?
- Kas nad teevad meie kliendi elu lihtsamaks?
- Kas nad suudavad viia meie klienti soovitud sotsiaalsele tasemele?
- Kas nad vähendavad riske, mida meie kliendid kardavad?
- Kas nad aitavad meie kliendil paremini öösel magada?

### **Rõõmuallikad**

Kirjeldame, kuidas meie tooted ja teenused suudavad meie klienti üllatada, kas nad loovad lisandväärtust, kas nad on piisavalt ootamatud.

Küsime enda ettevõtte käest meie toodete ja teenuste kohta:

- Kas soovitud kokkuhoid teeb klienti õnnelikuks?
- Kas klient ootabki neid või on need meeldivaks üllatuseks?
- Kas praegused lahendused täidavad vaid meie kliendi ootusi või ka ületavad neid?
- Kas nad teevad meie kliendi elu lihtsamaks? Kas ületavad tema ootusi?
- Kas nad suudavad viia meie klienti soovitud sotsiaalsele tasemele? Kas ületavad tema ootusi?
- Kas nad annavad kliendile midagi juurde?
- Kas nad suudavad ellu viia meie kliendi unenägusid?
- Kas nad annavad häid mõõdetavaid tulemusi?

## Lisa 8. Empiirilise uuringu läbiviimise plaan

Meetod	Vahend	Teostamise kuupäev	Tegevus	Tulemus
Uuringu eesmärkide püstitamine.				
Valimi määramine, uurimismeetodite ja vahendite valik.				
Teooriale tuginedes plaani väljatöötamine.				
Dokumendianalüüs		25.04.2015	OnDesktop OÜ majandusaastaruannete uurimine.	Ptk. 2.1. Joonis 5
Mittestruktureeritud intervjuu		27.04.2015	Intervjuu OnDesktop OÜ juhatajaga ettevõtte tegevuse kohta.	Ptk. 2.1. Lisa 9
Kirjandusallikate analüüs	Porteri 5 jõu mudel	14.09.–21.09.2015	IT-alase kirjanduse ülevaade ja analüüs.	Ptk. 2.2. Lisa 10
Osalusvaatlus (arenguseminar)	Sissejuhatus arenguseminari	03.05.2015	Teooriale tuginedes küsimuste esitamine OnDesktop OÜ meeskonnale. Missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamine.	Ptk. 2.2. Lisa 11 Lisa 12
	SWOT	03.05.2015	Tugevuste, nõrkuste, ohtude ja võimaluste kaardistamine grupitööna. Tulemuste võrdlemine suuliselt.	Ptk. 2.2. Lisa 13
	Ärimudeli lõuend	03.05.2015	Ärimudeli lõuendi täitmine. Tulemuste võrdlemine ja läbiarutamine suuliselt.	Ptk. 2.2. Lisa 14
	Kliendiväärtus-pakkumise lõuend	03.05.2015	Kliendiväärtuspakkumise lõuendi täitmine. Tulemuste võrdlemine ja läbiarutamine suuliselt.	Ptk. 2.2. Lisa 15
Tulemuste analüüs				

## **Lisa 9. Intervjuu OnDesktop OÜ juhatajaga**

Käesolev intervjuu oli koostatud saamaks teada rohkem OnDesktop OÜ põhitegevuse ja suundade kohta, samuti, et autoril oleks esialgne ülevaade ettevõtte põhiprobleemidest juhataja seisukohalt. Intervjuu oli läbi viidud OnDesktop OÜ juhatuse liikme/ omaniku/ juhatajaga Georg Tümanok, 27.04.2015, aadressil Narva mnt 9j, Tallinn. Intervjuu oli mittestruktureeritud vormis ning kestis 2 tundi.

### **Kui kaua on ettevõtte juba tegutsenud ning kuidas on see aja jooksul muutunud (suurus, meeskond, asukoht)?**

Tegutseb alates 2007. aastast. Esialgu kahekesi, nüüd kuus inimest: 3 veebiarendajat, 1 veebidisainer, 1 projektijuht. Juhataja tegeleb kliendikontaktide loomise ja läbirääkimistega. On alati tegutsenud vaid Tallinnas. Kliendid enamasti vene rahvusest. Kliendid enamasti ettevõtted, eraisikuid on üksikuid.

### **Kirjeldage palun oma teenusteportfelli. Mis on teie põhivaldkond ja mis valdkonnale soovite keskenduda?**

Põhivaldkond veebiarendus ehk koodiga programmide ja kodulehtede kirjutamine. Veebiarendusele lähevad kõik ressursid, teised teenused lisandväärtuse lisamiseks. Koduleht [www.ondesktop.ee](http://www.ondesktop.ee). Nagu kodulehelgi kirjeldatud, siis jaotuvad teenused neljaks. Veebiarenduse all tehakse kodulehti, e-poode. Oskame teha ka näiteks viirusetõrje programme, mobiilirakendusi, kassasüsteeme (POS-süsteem) ja laosüsteeme. Töötame hetkel mitme suurema toote kallal, kuid kliendid selliseid asju ei telli – sest need projektid on väga ressursimahukad. Nende projektidega tegeleme niisama vabal ajal. Kliendid tellivad kõige rohkem kodulehti oma ettevõtte esindamiseks.

Veebidisain käib justkui veebiarendusega käsikäes. Meie disainer aitab muuta tellitud kodulehe välimust korrektseks. Samuti tegeleb meie disainer ka reklaammaterjalide joonistamisega. Tellitakse väga palju igasuguseid brošüüre, flaiereid, tootepakendite prototüüpe, plakateid, logosid jne. Veebimajutuse teenuseid pakkume kõigile, kuid enamjaolt on kõik kasutajad need, kes on meilt kodulehte tellinud. Kui koduleht on valmis, selleks, et ta tööle hakkaks, peaks tal olema oma koht serveril. Me ei nõua, et klient jääks oma kodulehega meie juurde, ta võib vabalt valida teise teenusepakkuja



(näiteks zone.ee on meil Eestis kõige populaarsem). See tähendab, et tema kodulehel on registreeritud ainulaadne aadress (domeen) ja ta rendib igakuise tasu eest koha internetis (nagu näiteks korteri rent). Samas paljud kliendid jäävad ikka meie juurde. Samuti saavad nad kasutada meie e-posti majutust (mis on tasuta). See on sama nagu näiteks gmail.com e-mail, kuid meil on ondesktop.ee lõpp.

3-D modelleerimine on meil üsna uus suund. Oleme sellega juba tükk aega tegelenud, aga kodulehele lisasime oma portfoolio alles hiljuti. Ühelt poolt teeme animeeritud reklaamklippe. Teiselt poolt tellivad näiteks arvutimängude tegijad meilt 3D objekte (näiteks liikuvad mängutäringud) või 3D tegelasi. Kolmandalt poolt suudame teha ka tehnilise protsessi visualiseerimist. Näiteks on mingisugune tööstusettevõtte, mis tahab sponsoritele näidata, missuguseid uuendusi soovitakse teha, missuguseid masinaid juurde lisada ja kuidas nad lihtsustavad üldse seda tootmisprotsessi – ehk näitavad, milleks neil üldse raha on vaja. Protsessi visualiseerimises näitamegi ära kogu tootmisprotsessi 3D formaadis, joonistame kõiki masinaid, näitame, kuidas toode liigub ühest masinast teise jne. Üsna sarnane on kinnisvara visualiseerimine, mida näete tihti kinnisvara kodulehtedel. Ehk sa võid oma arvutis näha, missugune näeb korter või maja seespoolt välja. Või siis kui otsitakse kinnisvara objekti ehitamiseks raha ja soovitakse investeerijatele näidata 3D formaadis, missugune see hoone hakkab välja nägema – ehk teisisõnu, teeme neid visualiseerimisi nii seest-, kui ka väljaspoolt.

### **Missuguseid reegleid jälgite teenuste osutamisel või klientidega suhtlemisel?**

Mina tegelen ise klientide otsimise ja suhtlemisega, sest ülejäänud meeskond ei ole klienditeeninduses eriti tugev. Kõige tähtsam on kliendist aru saada, sest juhtub nii, et klient ei oska seletada, mida ta tahab – palume kliendil alati tuua meile näiteid olemasolevatest kodulehtedest, et saaksime temast paremini aru. Tihti tullakse täiesti ebareaalsete ootuste ja ideedega, mida ei ole üldse võimalik täita, kuid me ei ütle talle ära, vaid pakume omapoolse variandi. Kui klient helistab, siis pakume talle üldjuhul meile kontoris tulla. Asume kesklinnas, nii et kõik tulevad rõõmuga läbi. Samas olen ise ka paindlik ning saan vajaduse korral kliendi juurde ise tulla. Pakkume klientidele alati kohvi, teed, vett.

Kui rääkida teenuste osutamisest, siis meie esmaseks reegliks on, et klient ei tohi jääda oma murega üksi. Samuti ei tohi ta saada toodet, mida ta ei oska pärast üldse kasutada. Meie turul on küll selliseid tegijaid, kes oskavad ilusti programmeerida ja teevad kliendile ilusa kodulehe valmis, kuid pärast ei oska klient seda kasutada (mõni firma küsib veel selle eest raha, et nad kliendile kõike lahti seletaks). OnDesktop OÜ on selles suhtes vastutustundlikum ning üritame teha selliseid projekte, mis oleksid just kasutajasõbralikud. Seletame kliendile lahti, kuidas saab oma kodulehel hiljem teksti muuta ja pilte lisada jne. See on küll väga hea, samas kulutame palju energiat ja aega seletamisele, raha me eraldi selle eest ei võta. Sama on ka kontseptsiooni väljatöötamisega, kui klient ei tea täpselt mida ta tahab – meie aga töötame tema jaoks kodulehe kontseptsiooni välja. Selle eest me raha eraldi ei võta, mis on kliendi jaoks küll super, aga sellise liigse heategevusega me kaugele ei jõua.

### **Missuguseid reegleid jälgite omavahelises koostöös?**

Kui hilined – anna teada. Lihtsalt niisama keegi ära ei kadu. Meil on küll mitteformaalne sisekliima, kõik on justkui sõbrad, aga kui mingisugune projekt on pooleli ja meil on teatud tähtaeg, siis kõik tulevad õigeks ajaks kohale ja tihtipeale teevad ka öösel kontoris tööd (sel juhul jään koos tiimiga kontoris ja aitan nii, nagu saan).

Tihti näeme küll probleemi, et kulutame palju energiat omavahelistele vaidlustele. Paar korda on tõusnud ka küsimus, et kus me oleme ja kuhu me tahaksime jõuda. Meil ei ole justkui see kirja pandud, samas võiks olla. Sest hetkel on kõigil täiesti erinevad arusaamad, missugune suur unistus meil võiks olla.

### **Mille poolest erine te oma konkurentidest?**

Pakkume terviklahendust ehk programmeerimine ja disain on kõik koos, hind on kokkuleppeline. Ma ütleksin, et oleme originaalsed ka selle poolest, et kasutame Python programmeerimiskeele, Django raamistikku (e-poodide jaoks Drupal raamistik ja PHP programmeerimiskeel). Meil Eestis kasutatakse seda küll, aga rohkem on kasutusel Wordpress raamistik. Põhierinevus nende kahe vahel on, et Django võimaldab sul kirjutada programmi või kodulehe täiesti nullist, mitte midagi pole ette antud. Wordpress kasutab aga šabloone, põhimõtteliselt muudad vaid värve, teksti, pilte. See

tundub lihtsam küll ja küsid kindlasti, et miks me siis nii palju selle Python keelega aega kulutame. Wordpress meile absoluutselt ei sobinud, sest selle kasutamisel, üksiku asja muutmiseks peab ümber tegema kogu kodulehe. Djangoga saab aga lisada vaid üksiku koodi jupikese ning asi on korras. Samuti väljaspool Eestit on Python keel vägagi kuum teema ning väliskliendid nõuavad just seda. Ma olen tähele pannud, et ka Eestis sees on hakatud rohkem kodulehti nullist tegema, mis on igati positiivne.

### **Ettevõtte aastakäive on viimase aasta jooksul langenud. Missuguseid põhjusi näete?**

Seni on meil olnud võimalik osutada teenuseid vaid vene rahvusest klientidele, kuid eelmine aasta on näidanud, et peaksime oma horisonte laiendama ja õppima keeli juurde. Kliente on nüüd väga keeruline leida, seni on suust-suhu-reklaam toiminud, nüüd vaid sellest ei piisa.

### **Missuguseid põhiprobleeme näete oma ettevõttes?**

Eelkõige see, et uusi kliente tekib vähe. Oleme selles ka ise süüdi, sest ei leia aega oma turunduskanalite arendamiseks. Meil on küll sotsiaalmeedias (eriti Facebook) kontod olemas, kuid nendega keegi ei tegele. Keelteoskus on meil samuti nõrk. Klienditeeninduse oskus on nõrk, sest vaid mina tegelen sellega. Peaksime leidma rohkem motivatsiooni ja usku endasse, et esineda näiteks kuskil konverentsil, olla sponsoriks mingisugusele noorteüritusele (Garage 48, Ideelabor jne).

### **Kas olete kunagi iseseisvalt või kollektiiviga proovinud kasutada mingisuguseid strateegia väljatöötamise meetodeid (Porteri analüüs, SWOT analüüs, Osterwalderi lõuendid)? Miks?**

Pole proovinud, sest kõik pole majandust õppinud ja ei saa eriti nende meetodite mõtest aru. Mul endal ei ole eriti aega seletada ja motiveerida neid asju tegema, kuid kui keegi juhendaks meid neid lõuendeid tegema, siis oleksime kindlasti huvitatud.

### **Kas teil on olemas sõnastatud missioon, visioon, eesmärgid? Miks?**

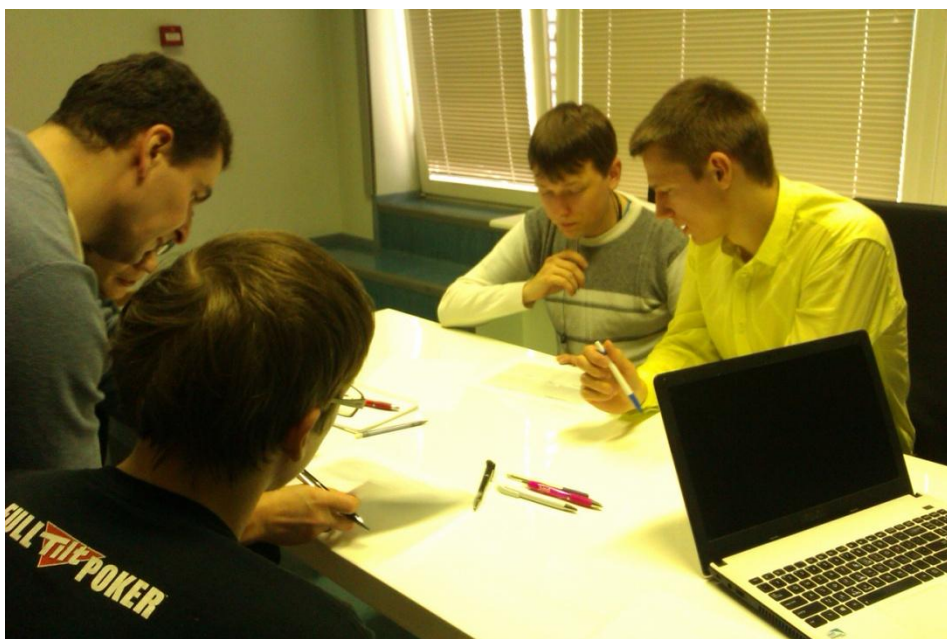
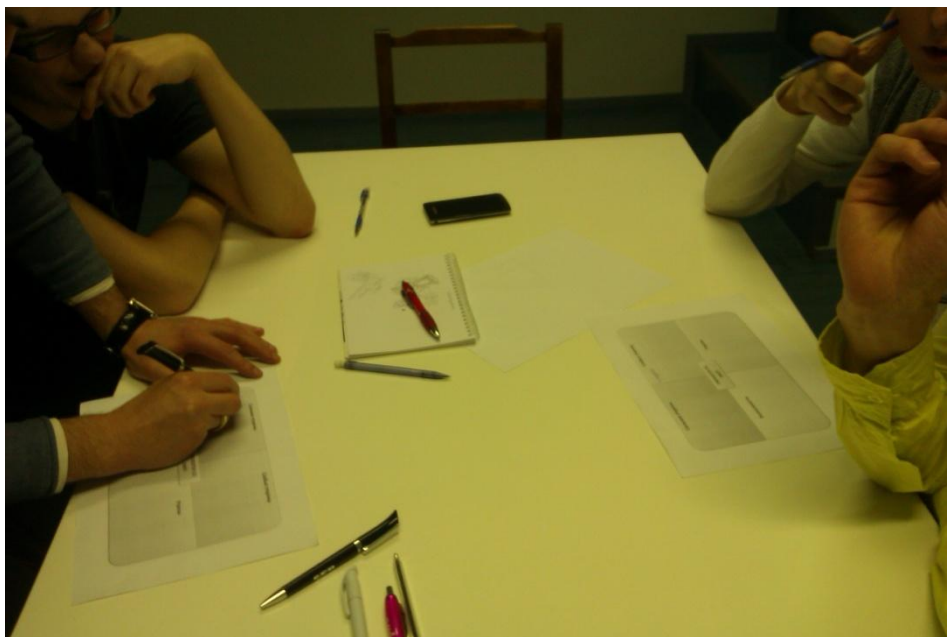
Vahetevahel räägime küll sellest, kuid kõik jääbki poolikuks, sest keskendume rohkem sellele, et klientide tellimused oleksid õigeaegselt täidetud. Vahetevahel tekib nõ lumepalliefekt, et vaidleme mingisuguse pisiasja pärast, näiteks ei saa kliendi

tellimusest aru, kuid edasi veereb see suuremaks argumendiks – sealt omakorda selgub, et meil on erinevad arusaamad sellest, kuhu me liigume ja milleks me siin üldse oleme. Üks töötaja ütles kord, et peame tegutsema nagu Apple, kuid tegelikult on meil ju hoopis teine profiil ja see ettevõtte ei sobi ju eeskujuks – mina siis vaidlesingi sellele vastu. Paar töötajat on veel noored ja arvavad, et oleme järgmised Microsoft või Apple, kuid me tegeleme hoopis teise asjaga ju. Vanemad töötajad saavad sellest aru, kuid nemad on vastupidi liiga pessimistlikud ning arvavad, et me ei jõuagi kuskile.

## Lisa 10. IT sektori järgi koostatud Porteri viie konkurentsijõu mudel

<p><b>Ostjate mõjukus - mõõdukas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostjate arv – palju.</li> <li>• Ostja hinnatundlik, kuid kõrge kvaliteedi eest on valmis maksma rohkem.</li> <li>• Ostja asenduskulud – puuduvad või madalad.</li> <li>• Läbirääkimise mõjujõud mõõdukas, ühelt poolt ettevõtted kuulavad, kuid teiselt poolt tarbitakse igal juhul.</li> <li>• Eestis vähe infot tarbija kohta.</li> <li>• Eestis soovib tarbija terviklahendust.</li> </ul>	<p><b>Asenduskaupade oht – madal/ mõõdukas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõik põhiteenused kõikidel samad ja midagi uut ei ole eriti võimalik luua.</li> <li>• Lojaalsed tarbijad.</li> <li>• Tarbijal asenduskulud puuduvad või väga madalad.</li> </ul>	<p><b>Tarnijate mõjukus – mõõdukas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paar suurettevõtet, kes on kaua tegutsenud.</li> <li>• Veebiarendusettevõtted sõltuvad tarnijatest, asenduskulud kõrged.</li> <li>• Samas ei soovi tarnijad oma kliente kaotada.</li> <li>• Üritavad samuti areneda, olla innovaatilised.</li> </ul>
	<p><b>Uute sisenejate oht - madal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurettevõtetega ei taheta konkureerida.</li> <li>• Sisenemise korral ostavad suurettevõtted sisenejaid ära.</li> <li>• Siseneja jaoks asenduskulud kõrged.</li> <li>• Eestis pole piisavalt IT-alast tööjõudu.</li> <li>• Eestis on raske saada piisavalt stardikapitali.</li> </ul>	
	<p><b>Harusisene konkurents - kõrge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palju mikroettevõtteid.</li> <li>• 80% turust umbes kaheksal suurettevõttel.</li> <li>• Haru kasvutempo väga kiire.</li> <li>• Eristumine madal.</li> <li>• Teadus- ja arendustegevus nõuavad kapitali.</li> <li>• Eestis ei tehta koostööd, väike turg ja tihe konkurents.</li> <li>• Palju IT ettevõtteid töötab avaliku sektori heaks.</li> </ul>	

## Lisa 11. Arenguseminari läbiviimine



## Lisa 12. Arenguseminaris väljapakutud missioonid, visioonid ja arenguvajadused

Missioon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pakkuda oma klientidele kvaliteetseid teenuseid ja terviklahendusi.</li> <li>• OnDesktop OÜ poolt pakutavad teenused peaksid võimaldama meie klientidele oma eesmärgi täita ja maksimeerida oma äriedu.</li> <li>• Pakkuda oma klientidele kvaliteetseid äri- ja veebilahendusi.</li> <li>• Saavutada selliseid ressursse, mis võimaldaksid ettevõttel pidevalt kasvada.</li> </ul>
Visjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viie aasta pärast olla kõige tuntum veebiprojektide looja.</li> <li>• Viie aasta jooksul muutuda veebiarenduse ja –disaini turuliidriks.</li> <li>• Kahe aasta jooksul muutuda suurettevõtteks, mis suudab täita rahvusvahelisi IT-alaseid tellimusi.</li> <li>• Kolme kuni viie aasta pärast luua oma originaalne toode, teenus või terviklahendus, mis pakuks huvi erinevatele fookusgruppidele.</li> </ul>
Arenguvajadused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teha ise rohkem suuri projekte või võtta osa suurte projektide loomisest. Vähemalt üks suur projekt aastal 2016, mille teostamine võtaks vähemalt 3 kuud.</li> <li>• Arendada kuulamisoskust parema klienditeeninduse saavutamiseks.</li> <li>• Tunda paremini ära kliendi vajadusi – parem klienditeenindus.</li> <li>• Rohkem entusiasmi oma töö suhtes.</li> <li>• Luua pikaajalisi partnersuhteid. Vähemalt kaks partnerit, kellega sõlmime tähtajalise lepingu, aastal 2015-2016.</li> <li>• Motiveerida ennast ja oma kolleege.</li> <li>• Järgida vaid kõige kõrgemaid standarde. Panna kirja, missugused on meie standardid.</li> <li>• Füüsiline kasv – rohkem töötajaid. Palgata veel ühe veebidisaineri aastaks 2017.</li> <li>• Uute oskuste arendamine. Võtta kasutusele aastal 2016 veel mõne platvormi või programmeerimiskeele, mis kogub hetkel populaarsust.</li> <li>• Uute tehnikate ja meetodite kasutuselevõtt.</li> <li>• Muutuda jätkusuutlikuks.</li> <li>• Klientide rahulolu kasv. Tõsta lojaalsete klientide arvu 10% võrra aastaks 2017.</li> <li>• Kasumi suurendamine vähemalt 20% aastaks 2017.</li> <li>• Kõrgem teenuste lisandväärtus. Pakkuda midagi, mida konkurendid ei paku.</li> <li>• Tulemuslikumad turundusmeetodid. Turundusjuhi palkamine 2016. aasta keskpaigaks.</li> <li>• Küllastada rohkem IT-alaseid üritusi, konverentse ja koolitusi. Vähemalt kaks üritust aastal 2016.</li> </ul>

### Lisa 13. OnDesktop OÜ arenguseminaris koostatud SWOT mudel

Tugevused (S)	Nõrkused (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1 – lojaalsed kliendid, tihe koostöö ja suhtlus klientidega.</li> <li>• S2 – personaalsus, tegutsemine vastavalt kliendi vajadustele.</li> <li>• S3 – tuleme kergelt oma mugavuspiiridest välja, oleme alati valmis õppima.</li> <li>• S4 – programmeerimisoskused.</li> <li>• S5 – kogemused, ära tehtud projektide arv.</li> <li>• S6 – lõpetame alati alustatud projekte, isegi kiireid.</li> <li>• S7 – kiire reageerimine (näiteks majanduskeskkonna muutustele), mobiilsus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W1 – ressursside nappus.</li> <li>• W2 – laiem publik ei tunne meid.</li> <li>• W3 – keelteoskused (nõrk eesti keel, keskmine inglise keel).</li> <li>• W4 – vajaduspõhine kõrvalekalle oma peasuunast.</li> <li>• W5 – ei tunne konkurentsi ja turgu.</li> <li>• W6 – veebilehe või projekti kontseptsiooni väljatöötamises oleme veel nõrgad.</li> <li>• W7 – kulutame liiga palju aega loomingulisuse peale, mõned ettevõtmised võiksid olla automatiseeritud.</li> </ul>
Võimalused (O)	Ohud (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1 – oma suure projekti loomine.</li> <li>• O2 – rahvusvahelisele turule sisenemine.</li> <li>• O3 – teiste suundade (animatsioon, disain) arendamine.</li> <li>• O4 – koostöö kohalike ettevõtetega.</li> <li>• O5 – muutused tehnoloogias, teatud programmeerimisstiilide ja –keelte populaarsuse kasv.</li> <li>• O6 – meie projektide nõudluse kasv.</li> <li>• O7 – uue tehnoloogia nõudluse kasv riigisiselt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T1 – ebastabiilsed partnerid, keda ei saa usaldada.</li> <li>• T2 – liiga suured ja järsud muutused tehnoloogia arengus.</li> <li>• T3 – oma vananenud põhimõtetest, stiilidest ja programmeerimisvahenditest kinnipidamine.</li> <li>• T4 – nõudluse langus, mille korral peaksime iseseisvalt hakata endale projekte otsima.</li> <li>• T5 – riigisisese elatustase tõus, mille korral muutub nõudlus ja hinnad.</li> <li>• T6 – mikroettevõtte haavatavus.</li> <li>• T7 – uute tendentside ja trendide mittejälgimine.</li> </ul>



## Lisa 14. Arenguseminaris koostatud ärilõuendi mudel

<b>Kliendiväärtuse pakkumine (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaalsus. Iga projekt on teistest erinev. Toode on oma tellija nägu. Projekt on kooskõlas kliendi vajaduste, visiooni ja ootustega.</li> <li>• Kliendi igapäevase töö lihtsustamine.</li> <li>• Klient suudab interneti kaudu realiseerida oma potentsiaali, teenida raha, saada tuntuks/ märgatavaks.</li> <li>• Internetimüük, reklaam.</li> <li>• Kliendi idee, salasoovi, unistuse realiseerimine.</li> <li>• Protsesside automatiseerimine (kassa- ja laosüsteem).</li> </ul>
<b>Kliendisegmendid (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted.</li> <li>• B2B</li> <li>• Soovitakse teha koostööd avaliku sektoriga.</li> <li>• Klient 1. 27–40. aastane ettevõtja. Mees. Tegutsenud juba mitu aastat. Perekond olemas (hindab stabiilsust). Keskmine sissetulek 100 000 EUR/ aasta.</li> <li>• Klient 2. 20–30. aastane programmeerija. Mees. Ei tegele ettevõtlusega, kuid soovib õppida meilt või teha oma start-up projekti.</li> </ul>
<b>Tarnekanalid (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OnDesktop OÜ koduleht.</li> <li>• Silmast silma kontakt.</li> <li>• Suust suhu reklaam.</li> <li>• Paindlikkus – kontakt kontoris, kliendi soovil kontakt muus kohas (kohvik, kliendi kontor).</li> <li>• Kõige suurema kaaluga ja kõige tulemuslikum on silmast silma kontakt.</li> </ul>
<b>Kliendisuhted (4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tähelepanu koondamine kliendile.</li> <li>• Klienditugi ka pärast projekti valmimist.</li> <li>• Kliendi toorideede optimeerimine ja realiseerimine.</li> <li>• Tulevikuplaaniks tehniline telefonitugi, kuid endiselt personaalne.</li> <li>• Kliendivajaduste tuvastamine. Kliendi ärakuulamine.</li> </ul>

<b>Tuluallikad (5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulevikuplaan: tasu kontseptsiooni väljatöötamise või idee eest. Patenteeritud ideed.</li> <li>• 20% personaalne kontakt, 75% toode või teenus (väljatöötamine, disain, mugavus), 5% veebimajutus.</li> <li>• Kvaliteetne silmast silma kontakt.</li> <li>• Hinnad kokkuleppelised. Klient sooviks aga näha fikseeritud hindasid meie kodulehel.Partnerlus. Ühest projektist kasvab tihtipeale suurem projekt.</li> </ul>
<b>Võtmetegevused (6)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimine.</li> <li>• Kvaliteetne kood.</li> <li>• Toote hea välimus.</li> <li>• Konsultatsioon.</li> <li>• Kliendi õpetamine ja suunamine toote kasutamises.</li> </ul> <p>Tulevikuplaanid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parem testimine.</li> <li>• Aktiivsem osavõtt sotsiaalmeedias.</li> <li>• Esinemine sponsorina (näiteks Ideelabor).</li> <li>• Konverentsidest, IT ettevõtlusalastest üritustest osavõtt.</li> </ul>
<b>Võtmeressursid (7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõige tähtsam inimressurss.</li> <li>• Tehnoloogilised ressursid: arvutid, server, tarkvara, riistvara.</li> <li>• Intellektuaalsed ressursid.</li> <li>• Finantsressursid. Riigitoetus.</li> <li>• Tuleks arendada püsikontaktide loomise oskust, kommunikatsioonituge.</li> <li>• Tuleks arendada turundust.</li> </ul>

<b>Olulised äripartnerid (8)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtted, kes ise ei tegele veebiarendusega, kuid soovivad oma toodet või teenust internetis märkavaks teha.</li> <li>• Ettevõtted, kes tegelevad veebiarendusega ning on huvitatud <i>outsourcing</i> lepingust.</li> <li>• Saame partneritelt kliente, kellel on vaja programmeerimist, ja anname vastu kliente, kes soovivad paremat disaini või reklaami.</li> <li>• Mõned kliendid muutuvad partneriteks.</li> <li>• Partnerite kaudu saavad meie kliendid reklaami.</li> <li>• Tulevikuplaan: koostöö turundus- ja reklaamettevõtetega. Meilt saab klient kvaliteetset koodi ja veebidisaini, partnerilt reklaami (kodulehe optimeerimine, sotsiaalmeedia jne).</li> </ul>
<b>Kulude struktuur (9)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõige kulukam on tööjõud, veebiarendajad alates 1300 EUR bruto.</li> <li>• Teisel kohal on seadmed: arvutite ja tarkvara uuendamine. Hooldustööd.</li> <li>• Kolmandal püsikulud (äripinna rent).</li> </ul>

## Lisa 15. Arenguseminaris koostatud kliendiväärtuspakkumise mudel

<b>Tarbija eesmärgid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabiilne äri.</li> <li>• Stabiilne partnerlus ühe konkreetse veebiarendusettevõttega.</li> <li>• Kvaliteedi garantii.</li> <li>• Väiksemad riskid.</li> <li>• Soovib alustada ettevõtlusega või muuta oma hetkeolukorda.</li> <li>• Soovib staatust internetis.</li> <li>• Ohutu internetikeskkond.</li> <li>• Soovib, et tema kliendid usaldaksid teda ja tema kodulehte/ programmi.</li> </ul>
<b>Tarbija valud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kliendi toodet ei osteta, sest see ei ole internetis esindatud või on esindatud halvasti.</li> <li>• Ei saa ühtset ülevaadet oma ärist: kuhu raha läheb, kui palju tooteid on.</li> <li>• Reaalse poe ülalpidamiskulud on kõrged (rent).</li> <li>• Reaalse poe ülalpidamiseks on vaja inimressurssi.</li> <li>• Klient on teiste asjadega hõivatud, pole aega.</li> <li>• Klient kardab, missugusena näeb tema toodet ja turundusmeetodeid ühiskond.</li> <li>• Klient kardab riski, et tema investeeringud kodulehe loomisesse ei tasu ära.</li> <li>• Halb kogemus eelmiste veebiarendusettevõtetega.</li> <li>• Eelmine veebiarendaja ei saanud kliendi vajadustest ja visioonist aru.</li> <li>• Eelmine veebiarendaja tegi projekti valmis, kuid ei seletanud, kuidas seda kasutada.</li> <li>• Eelmine veebiarendaja nõudis lisatasu konsultatsiooni või klienditoe eest.</li> </ul>
<b>Tarbija röömud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klient ei pea ise õppima ja otsima informatsiooni, kuidas peaks veebilehti tegema või kuidas nad peaksid välja nägema.</li> <li>• Klient säästab aega, raha.</li> <li>• Kogenud disainer suudab teha trendikama kodulehe.</li> <li>• Klient ootab vigadeta koodi.</li> <li>• Klient ootab personaalsust.</li> <li>• Projekt valmib lühikese ajaga.</li> <li>• Klient oskab administreerida oma projekti.</li> </ul>

<b>Rõõmuallikad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klient säästab aega, raha, inimressurssi.</li> <li>• Klient säästab närve.</li> <li>• Võim on kliendi käes. Pärast projekti valmimist saab ise seda administreerida.</li> <li>• Personaalne lähenemine.</li> <li>• Läbirääkimised toimuvad soojas ja mugavas kontoris, kus pakutakse kohvi ja teed.</li> <li>• Meie kliendid mõõdavad kodulehe edukust selle järgi, kas pärast selle valmimist on müügid suurenenud.</li> <li>• Arusaadav graafiline kasutajaliides. Klient suudab oma kodulehe menüüst aru saada.</li> </ul>
<b>Valuvaigistid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anname kliendile selliseid lahendusi, mida saab hiljem edasi arendada suuremaks projektiks.</li> <li>• Projektidesse saab igal ajal muudatusi sisse viia (<i>Python</i>'i eelis).</li> <li>• Oleme paindlikud.</li> <li>• Lahendusi saab ühest kohast.</li> <li>• Kodulehe prototüüp valmib umbes nädalaga, mis on väga kiire.</li> <li>• Saame unistusi teostada globaalsel tasandil.</li> <li>• Ökonoomsus. Oleme üsna odavad, sest ei võta raha eraldi kontseptsiooni väljatöötamise ja klienditoe eest.</li> </ul>
<b>Tooted ja teenused</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte koduleht.</li> <li>• E-pood.</li> <li>• 3D reklaam.</li> <li>• IT-lahendused äriprotsesside optimeerimiseks.</li> <li>• Veebidisain.</li> </ul>

## Lisa 16. OnDesktop OÜ SWOT mudeli põhjal koostatud TOWS maatriks

		Võimalused (O)							Ohud (T)						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Tugevused (S)	S1	X	0	0	0	0	0	0	X	X	X	X	X	X	X
	S2	X	X	0	X	0	X	0	0	X	X	X	0	X	X
	S3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	S4	X	X	0	X	X	X	X	0	X	X	X	0	X	X
	S5	X	0	0	X	X	X	0	0	0	0	X	0	0	0
	S6	X	0	X	X	X	X	0	0	X	X	X	0	X	0
	S7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nõrkused (W)	W1	X	X	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	0
	W2	X	X	X	X	X	X	X	0	0	X	X	X	0	X
	W3	X	X	0	X	0	X	0	0	0	0	X	0	0	0
	W4	X	X	0	X	X	X	X	X	X	0	X	X	0	0
	W5	X	X	X	X	0	0	0	X	X	X	X	X	0	X
	W6	X	0	0	X	0	X	0	0	0	0	0	0	0	X
	W7	X	X	0	X	X	X	X	0	X	X	0	0	0	X

Näiteks:

O1 – võimalus

S1 – tugevus

Kui O1 ja S1 vahel esineb koosmõju, siis märgitakse "X" ja kui koosmõju puudub "0". Koosmõju esinemist hindas bakalaureusetöö autor, tegemist võib olla subjektiivse hinnanguga.

## Lisa 17. OnDesktop OÜ strateegilised valikud TOWS maatriksi põhjal

Strateegiline valik	Strateegilise valikuga kaasnevad ülesanded	OnDesktop OÜ tegevused
Konservatiivne strateegia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uue toote või teenuse arendamine.</li> <li>• Uute turgude otsimine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trendide jälgimine ja prognoosimisoskuse arendamine.</li> <li>• Uue tehnoloogia, meetodite kasutuselevõtt.</li> <li>• Klienditeeninduse parandamine – kliendivajaduste väljaselgitamine, kuulamisoskuse arendamine.</li> <li>• Rahvusvahelise IT turu– ja konkurentsiuuringu teostamine.</li> </ul>
Agressiivne strateegia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laienemine.</li> <li>• Turupositsiooni tugevdamine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisatööjõu palkamine klienditoeks, veebidisainiks, turunduseks, projektijuhtimiseks.</li> <li>• Koostöö kohalike ettevõtetega.</li> <li>• Sponsorlus.</li> <li>• Turundusmeetodite parandamine.</li> </ul>
Konkurentsi- strateegia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tootearendus.</li> <li>• Konkurentsieelise leidmine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisaressursside leidmine partnersuhete ja klientide kaudu.</li> <li>• Kliendivajaduste väljaselgitamine.</li> <li>• Arendada rohkem olemasolevaid teenuseid, eriti veebidisaini ja ideede genereerimist.</li> </ul>

## Lisa 18. OnDesktop OÜ strateegilised valikud ärilõuendi põhjal

Strateegiline valik	Strateegilise valikuga kaasnevad ülesanded	OnDesktop OÜ tegevused
Mitme ehituskivi mudel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leida rohkem ressursse.</li> <li>Väärtuspakkumise parandamine.</li> <li>Kliendisegmendi vajaduste ja soovide väljaselgitamine.</li> <li>Kliendisuhete parandamine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnersuhete loomine rahvusvaheliste ja kohalike ettevõtetega.</li> <li>Tootearendus.</li> <li>Kuulamisoskuse arendamine.</li> <li>Klienditoe loomine.</li> <li>Pärast tellimuse täitmist küsitleda klienti koostöö plusside ja miinuste kohta.</li> </ul>
Pika saba muster	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ühe suure lahenduse loomine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universaalse veebilahenduse loomine, mis rahuldaks mitme kliendisegmendi vajadusi.</li> </ul>
Mitmepoolse platvormi muster	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pikaajaliste partnersuhete loomine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leida partnereid reklaamettevõtete seas, kelle kliendid vajavad veebilahendusi.</li> </ul>
Tasuta hüvede mudel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ühe suure lahenduse loomine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lihtsa veebirakenduse loomine, mis oleks tasuta.</li> <li>Samaaegselt tõsta raskemate tööde hindu ja võtta tasu kontseptsiooni väljatöötamise eest.</li> </ul>



## Lisa 19. OnDesktop OÜ kliendiväärtuspakkumise mudeli analüüs

Tarbija valud	Valuvaigistid
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klient on teiste asjadega hõivatud, pole aega.</li> <li>2. Toodet ei osteta, sest see on halvasti esindatud või pole üldse esindatud.</li> <li>3. Klient kardab, missugusena näeb tema toodet ja turundusmeetodeid ühiskond.</li> <li>4. Eelmine veebiarendaja nõudis lisatasu konsultatsiooni või klienditoe eest.</li> <li>5. Reaalse poe ülalpidamiskulud on kõrged ja vajavad inimressurssi.</li> <li>6. Tarbija ei saa ühtset ülevaadet oma ärist: kuhu raha läheb, kui palju tooteid on.</li> <li>7. Eelmine veebiarendaja tegi projekti valmis, kuid ei seletanud, kuidas seda kasutada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kodulehe prototüüp valmib umbes nädalaga, mis on väga kiire.</li> <li>2. Saame unistusi teostada globaalsel tasandil.</li> <li>3. Projektidesse saab igal ajal muudatusi sisse viia.</li> <li>4. Ökonoomsus. Oleme üsna odavad, sest ei võta raha eraldi kontseptsiooni väljatöötamise ja klienditoe eest.</li> <li>5. Lahendusi saab ühest kohast.</li> <li>6. Anname kliendile selliseid lahendusi, mida saab hiljem edasi arendada suuremaks projektiks.</li> <li>7. Oleme paindlikud.</li> </ol>
<b>Jäävad üle tarbija valud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klient kardab riski, et investeringud kodulehe loomisesse ei tasu ära.</li> <li>• Eelmine veebiarendaja ei saanud kliendi vajadustest ja visioonist aru.</li> </ul>	
Tarbija rõõmud	Rõõmuallikad
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klient säästab aega, raha. Projekt valmib lühikese ajaga.</li> <li>2. Klient oskab administreerida oma projekti.</li> <li>3. Klient ei pea ise õppima, kuidas peab veebirakendusi tegema.</li> <li>4. Klient ootab vigadeta koodi.</li> <li>5. Klient ootab personaalsust.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klient säästab aega, raha, inimressurssi.</li> <li>2. Võim on kliendi käes. Pärast projekti valmimist saab ise seda administreerida.</li> <li>3. Arusaadav graafiline kasutajaliides. Klient suudab oma kodulehe menüüst aru saada.</li> <li>4. Klient säästab närve.</li> <li>5. Personaalne lähenemine. Läbirääkimised toimuvad soojas ja mugavas kontoris, kus pakutakse kohvi ja teed.</li> </ol>
<b>Jäävad üle tarbija rõõmud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kogenud disainer suudab teha trendikama kodulehe.</li> </ul>	

## Lisa 20. Ettepanekud ettevõttele OnDesktop OÜ erinevate analüüsimeetodite põhjal

Analüüsi allikas	Peamised tulemused	Ettepanekud
Porteri viie konkurentsijõu mudel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kõrge harusisene konkurents.</li> <li>Vähe asenduskaupu ja uusi sisenejaid.</li> <li>Turule siseneda on raske.</li> <li>Mõõdukas tarnijate ja ostjate läbirääkimisjõud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turuniši strateegia koos diferentseerimisega.</li> <li>Keskenduda veebiarendusele ja – disainile, teiste tellimuste täitmiseks leida partnereid.</li> <li>Töötada vähemalt 6-kuulise projekti kallal, mis meelitaks investoreid.</li> </ul>
SWOT ja TOWS mudelid	<ul style="list-style-type: none"> <li>On piisavalt häid tugevusi.</li> <li>Turgu ja konkurentsi ei tunta väga hästi.</li> <li>Ettevõttel on nõrkusi, kuid neid on võimalik parandada.</li> <li>Kliente vähe, pole tuntud.</li> <li>Ei keskenduta piisavalt veebiarendusele, vajaduspõhine kõrvalekalle oma põhisuunast.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konservatiivne strateegia – uue toote või teenuse arendamine, uute turgude otsimine.</li> <li>Agressiivne strateegia – lisatööjõu palkamine klienditoe, veebidisainiks, turunduseks, projektijuhtimiseks.</li> <li>Konkurentsistrateegia – konkurentsieelise leidmine, klienditeeninduse parandamine.</li> </ul>
Ärilõuendi mudel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vähe ressursse.</li> <li>Väärtuspakkumist võiks teha paremaks.</li> <li>Kliendisuhted on personaalsed ja kliendid lojaalsed, kuid neid on vähe.</li> <li>Tarnekanalid on nõrgad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitme ehituskivi mudel – vähemalt kahe uue partneri leidmine, soovitatavalt rahsvuvahelist. Olemasolevate teenuste arendamine.</li> <li>Pika saba muster – universaalse veebilahenduse loomine, mis rahuldaks mitme kliendisegmendi vajadusi.</li> <li>Mitmepoolse platvormi muster – leida partnereid reklaamettevõtete seas, vastastikune abi.</li> <li>Tasuta hüvede mudel – tasuta veebirakenduse loomine, mis võimaldaks tõsta ülejäänud teenuste hindu.</li> </ul>
Kliendiväärtuspakkumise mudel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oma teenustega rahuldatakse tarbija põhivajadusi.</li> <li>Pole piisavalt tegevusi, mis toodaksid lisandväärtust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisandväärtuse tootmine, rohkem tegevusi, mida tarbija ei oska oodata, kuid mis teevad ta õnnelikuks.</li> <li>Klienditoe loomine, mille jaoks oleks palgatud spetsiaalne inimene.</li> <li>Klienditeeninduse parandamine läbi parema kuulamisoskuse.</li> </ul>

## SUMMARY

### STRATEGY DEVELOPMENT IN A MICRO-ENTERPRISE BASED ON THE EXAMPLE OF ONDESKTOP OÜ

Julia Ront

In today's technological world the economic conditions, competition and demand are changing very quickly. Companies are looking for something that would allow them to be more efficient and faster than their competitors. Today, the concept of strategic development is considered a company's future-oriented tool. A number of strategic analysis methods have been introduced into the corporate world to analyse the company's environment, competitors and customers. Furthermore, that enables to save resources, as well as adapt and respond more quickly to changes in the environment.

When talking about strategy development, there are more research papers done based on big and established corporations. Small businesses are often seen as simple and limited, sometimes it is thought that they do not need a strategy. However, SMEs (small and medium sized enterprises) play an important role both in Estonia as well as around the globe. Almost 99% of European companies are SMEs, employing nearly 90 million people in total. In Estonia, almost 90% of all the companies are micro-enterprises. In Estonia, since the crisis low point in 2009, there has been a increase in number of SMEs, largely due to micro-enterprises. These statistics show that Estonian entrepreneurs are interested in micro-entrepreneurship. That means that regardless of the size, each enterprise should have a strategic plan, whether it is done in writing or orally discussed and agreed among the employees.

The aim of this thesis is to develop proposals for strategy development to a web development micro-enterprise called OnDesktop OÜ. The company's turnover has fallen significantly over the last couple of years. The company has been in business for almost eight years without a specifically defined and coordinated strategy. The work

task is to find the problems and shortcomings of OnDesktop OÜ, its market potential, how the company perceives its competition and does it have knowledge of the clients. The author wants to direct the company to a more competitive and profitable side of the business world. The thesis focused on the following research tasks:

- describe the theoretical foundations of strategy development in micro-enterprise context;
- highlight the best analytical techniques and tools suitable for the development of a strategy in micro-enterprise context;
- carry out IT industry analysis to investigate the prevailing market opportunities, and competitive threats;
- carry out a document analysis, an interview and a development seminar to find OnDesktop team's knowledge of their company's advantages and disadvantages, of the market that they are in and of the clients;
- analyze the results of the case study;
- make proposals of some strategic alternatives that OnDesktop OÜ would be able to use when developing a strategy.

The author of this thesis conducted a development seminar with a six person team of OnDesktop OÜ, during which they filled out SWOT models, business canvases and value proposition canvases. The team also made proposals for a possible mission, vision and company goals formulation. Based on the seminar the author picked out the most suited mission and vision statements and paraphrased them. The author also formulated some possible goals or targets for 2016, which included the company's expansion, improving customer service, increasing profit, finding new partners, introducing new programming languages into the workflow and focusing on one big project.

Based on the results of Porter's analysis the author proposes that the company should focus on web development, and give up creating advertisement materials, 3D models and other projects, that they do not have a passion for and not very skilled at. Niche market strategy advises the company to focus on one specific market with some specific client segments. However, the author added the aspect of differentiation and suggested that the company should devote resources to creating a new unique project.

SWOT analysis offered to the company's some options of conservative, aggressive and competitive approaches. OnDesktop OÜ found out that they are in need of the information about their external environment. As Estonian market is highly competitive, the author recommended the company to enter the international market, but before that the company should make a thorough market analysis, or ask a professional to do the research. Accordingly, the author also suggests that the company should definitely hire another web designer, project manager and marketing specialist. The author also advises the company to create a customer support service and hire special people for that job, not make the web developers multitask.

Based on the business model canvas, the author proposes the following alternatives: the multiple building block model, long-tail pattern, the pattern of a multilateral platform, free goods model. Mostly these options suggest that OnDesktop OÜ should find and create stable new partnerships that would open up new resources for the company. Based on the customer value proposition model, the author finds that the company is able to satisfy the basic needs of their customers, but does not produce enough added value.

The proposals and options that were described in the thesis can be used by OnDesktop OÜ when developing their strategy. If the author decides to look into this topic a bit further, she will most likely research more into the strategy implementation and evaluation aspects. The evaluation part would be more than appropriate if the author will be able to work with OnDesktop OÜ again in a couple of years, so the changes would be more noticeable.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Julia Ront,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Strateegia loomine mikroettevõtte OnDesktop OÜ näitel“,

mille juhendaja on Elina Kallas.

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **12.01.2016**